Teora

AMACOM

75 dintre cele mai bune DECIZII MANAGERIALE luate vreodată

... și 21 dintre cele mai proaste

STUART CRAINER

www.teora.ro

- Un stăpân de sclavi decide să dea un anunț pentru a-şi găsi un sclav pierdut.
- Apple decide să dezvolte primul calculator personal accesibil.
- Henry Ford decide să-şi întemeieze propria firmă.
- Julius Reuter decide să folosească porumbei călători pentru a livra informații.
- Bill Gates decide să acorde licență firmei IBM pentru sistemul MS-DOS.
- Thomas Watson decide să schimbe numele firmei sale în IBM.
- Walt Disney decide să-şi numească personajul de desen animat Mickey.
- Richard Sears decide să vândă produse pe bază de catalog.
- Coca-Cola decide să țină un concurs pentru designul noii sale sticle.
- Konosuke Matsushita decide să facă demonstrații de produs.
- Philip Morris decide să repoziționeze țigaretele Marlboro ca țigări pentru bărbați.
- Managerii de la Harley-Davidson decid să întemeieze Harley Owners Group.
- Akito Morita decide să lanseze aparatul "walkman".
- Honda decide să vândă motociclete mici în Statele Unite.
- Levi-Strauss decide să extindă creditul pentru vânzătorii cu ridicata după un cutremur şi un incendiu, iar mai târziu decide să păstreze angajații la lucru în timpul marii depresiuni economice.
- Baronul de Coubertin decide să convoace o conferință pentru a întemeia Jocurile Olimpice.
- American Express decide să continue să achite cecurile de călătorie în timpul marii depresiuni economice.
- Michael Dell decide să vândă PC-uri direct consumatorilor şi să producă pe bază de comandă.
- Procter & Gamble decide să introducă managementul mărcilor.
- Jeff Bezos decide să vândă cărți prin Internet.
- Henry Dunant decide să meargă să-l vadă pe Napoleon al III-lea.
- Napoleon decide să promoveze oamenii pe bază de merit.

ISBN 973-20-0621-8

9 789732 006214

Editura **Teora**
ECO DECIZII MANAGERIALE
Cod: 0621

Cuprins

Introducere vii

Mulțumiri xvi

INVENTATORII Una este să-ți vină o idee de afaceri grozavă și cu totul altceva să schimbi fața lumii afacerilor. Henry Ford, Apple și Sears Roebuck sunt printre cei care au anunțat o eră nouă. 1

NUMELE FACE JOCUL A decide să-ți numești firma IBM (International Business Machines) în loc de Computing Tabulating & Recording Co. poate face diferența dintre un succes modest și urale la nivel planetar. A da un nume pruncului este un lucru dificil; a da nume unei firme este și mai problematic. 18

MAGIA MARKETINGULUI O singură decizie de marketing poate schimba forma și soarta unei afaceri. Drept mărturie, iată decizia firmei Coca-Cola de a-și pune produsul la dispoziția trupelor SUA în timpul războiului sau decizia formației Grateful Dead de a permite admiratorilor să-i înregistreze concertele. Deciziile strălucite de marketing pot lua forme variate. 25

PREVIZIUNI NOROCOASE Intuiție, simț interior, instinct: numiți-l cum doriți, dar el joacă un rol imens în luarea deciziilor, chiar dacă nu-l veți face cunoscut în fața consiliului de administrație. Uitați analiza; bazați-vă pe intuiție. 47

CONDUCEREA PRIN EXEMPLU Deciziile importante au adesea o dimensiune etică, care le fac și mai impresionante. Tipii cumsecade iau adesea cele mai grozave decizii. 54

SUPERMODELE Momentele hotărâtoare din istoria afacerilor au produs frecvent soluții noi și imaginative pentru probleme organizatorice vechi. Indiferent de forma pe care o iau, modelele organizatorice schimbă lumea afacerilor și uneori întreaga lume. 66

SĂ REUȘIM ÎN CARIERĂ Managementul carierei este foarte la modă, dar care sunt deciziile care pot inspira cu adevărat avansarea în carieră? Să fii un Machiavelli sau un tip bombă? 79

AVANTAJUL CONCURENȚIAL Există mai multe moduri de a-ți părăsi iubitul decât de a obține un avantaj concurențial veritabil. Dar unele decizii au reușit exact acest lucru, să mențină firmele în fruntea jocului. 87

IDEI STRĂLUCITE Inovația este imnul de slavă al timpurilor moderne. În mijlocul realității cenușii a vieții de afaceri, ideile strălucite se remarcă adesea prin absență; dar unii au reușit să împrăștie culoare în acest mediu gri. 113

PUTEREA OAMENILOR Oamenii sunt totul. În orice afacere sunt implicați oameni. Necazul este că, printre hârtii, termene limită, probleme importante și politici corporative, se uită ușor de oameni. 125

GALERIA RUȘINII Există întotdeauna unii care iau bobârnace. Pentru fiecare triumf, există zeci, poate sute de eșecuri. Toți avem eșecuri, dar unele eșecuri au rămas în memorie mai mult decât altele. Galeria rușinii oferă o cale oportună de aducere aminte. 141

Index **151**

Introducere

Printre trompetele care sună nașterea noului mileniu, există numeroase enumerări și clasificări a ceea ce a fost cel mai grozav și mai remarcabil în mileniul care a trecut. Cele mai multe dintre ele zugrăvesc oameni de știință, scriitori, artiști, personalități sportive, vedete din mass media și din industria spectacolelor. Realizările lor, inspirația, personalitatea le sunt cercetate cu atenție și preamărite. În aceste topuri managerii strălucesc prin absență. Și cu toate acestea, managementul este unul dintre marile triumfuri ale erei noastre. În secolul al douăzecilea, umanitatea a descoperit managementul ca știință, ca profesie și uneori ca o chemare.

Desigur, managementul nu este ceva nou. Napoleon practica managementul când își desfășura armatele. Vechii egipteni practicau managementul când construiau piramide. Grădinarii care au construit vestitele Grădini Suspendate ale Babilonului nu săpau și sădeau la întâmplare, după cum le venea prima dată în minte. Ei erau conduși după un plan. Un număr consistent de cărți atestă chiar că Iisus era un manager (dovadă cartea *Iisus, manager*). „Iisus a pregătit mulți conducători importanți", spune Charles Manz, autorul cărții *Înțelepciunea de conducător a lui Iisus*. „O decizie cu adevărat bună a fost aceea când a spus tuturor celor care considerau că nu au păcătuit să arunce prima piatră pentru a lapida o femeie care fusese prinsă că a comis un adulter și, procedând astfel, el a ales să nu condamne, ci să ierte."

Într-adevăr, Biblia este o sursă la îndemână de decizii de management. „Hotărând să împartă oamenii în grupe de câte zece, o sută și o mie, Moise a fost primul care a stabilit o ierarhie, un lanț de comandă" observă Warren Bennis de la Universitatea Californiei de Sus. Gândiți-vă la Noe, șef de proiect care a trebuit să ia decizii logistice grele într-o perioadă de timp foarte strânsă și nedecalabilă. „Am putea adăuga și sfatul lui Iosif către Faraon să crească grâu pe care să-l depoziteze pentru următorii șapte ani?" a întrebat Philip Kotler de la Northwestern's Kellogg School, atunci când i s-a cerut să numească o decizie de management. „Sau poate modul în care Iisus și-a ales cei doisprezece apostoli (cu excepția „greșelii" de a-l alege pe Iuda)? Cineva se poate juca cu această întrebare ani de zile."

Cu cât cauți decizii importante de management, cu atât găsești mai multe. Nici un moment istoric important nu ar fi existat fără ajutorul managementului. Poate că pictorii italieni ai Renașterii au fost niște genii artistice, dar au fost și niște manageri iscusiți, capabili să beneficieze de pe urma delegării. Echipele de lucrători care au ajutat la construirea catedralei Sfântul Paul din Londra nu s-au adunat spontan; ei au fost recrutați și conduși.

În mod inevitabil, unele momente ale istoriei au fost martore ale unui management greșit. Turnul înclinat din Pisa nu ar fi atras turiștii dacă era perfect vertical. Pentru acest edificiu, putem mulțumi unui supraveghetor de construcții italian din secolul al XIII-lea – un manager, cu alte cuvinte.

Realitatea, oarecum înfricoșătoare, este aceea că practic toate deciziile pe care le luăm sunt de natură managerială. Deciziile privesc, de obicei, oameni (resurse umane); bani (elaborare buget); achiziții și vânzări (marketing); cum să acționăm (operațiuni); ce vom face în viitor (strategie și planificare). Excepțiile evidente sunt deciziile emoționale, deși unele creaturi nefericite merg cu analiza până la a o aplica în alegerea partenerului. Daniel Wren, de la Universitatea Oklahoma, co-autor al lucrării *Inovatorii managementului*, notează decizia luată pe baza managementului științific de către campionul Frank Gilbreth de a se căsători cu Lillian Moller și apoi de a avea doisprezece copii. Familia Gilbreth, care a devenit faimoasă datorită cărții *O duzină este mai ieftin* (după care s-a făcut mai târziu și un film), a fost o susținătoare timpurie a ideii: „muncește mai isteț, nu mai greu". Ei chiar au pus în practică ceea ce predicau, conducându-și gospodăria conform teoriilor pe care le-au conceput. (Situația este asemănătoare celei a lui Michael Porter, care a făcut cinci copii pentru a dovedi existența celor cinci forțe, sau a lui Tom Peters, care a avut șapte copii ale căror nume încep cu S.)

În timp ce managementul este cu adevărat o știință umanistă, este interesant că deciziile legate de oameni nu sunt în general, cele care rămân puternic întipărite în mințile oamenilor. Într-adevăr, cei mai citați oameni care au luat decizii importante sunt Henry Ford și Bill Gates – doi manageri care nu au un renume prea bun în legătură cu abilitățile lor de a conduce oamenii. În schimb, rămân în memorie deciziile care schimbă cursul unei afaceri, al unui sector economic sau al istoriei.

Curios, în timp ce managementul este etern și atotcuprinzător, continuă să se întețească polemica în legătură cu ceea ce este de fapt managementul. (De observat că polemica se dezlănțuie de obicei în lumea universitară, nu în incintele fabricilor.) Mulțimea de definiții existente în prezent nu poate umbri faptul de bază că managementul se referă la luarea deciziilor. „Deciziile sunt esența managementului", spune Des Dearlove, autor al lucrării *Decizii de management importante*. „Managementul fără luarea deciziilor este un vid. Desigur, aceasta nu înseamnă că orice decizie luată de un manager este importantă sau că managerii iau întotdeauna decizii corecte. Marea majoritate a deciziilor luate de manageri sunt complet neimportante și adesea sunt greșite."

Managerii nu sunt perfecți, dar cine a spus vreodată că managementul înseamnă perfecțiune? Realitatea este că managementul este o combinație între a-ți urmări o intuiție inexplicabilă, a avea noroc, a munci din greu și a-ți asuma riscuri. Adesea, managerii eșuează. Face parte din riscurile meseriei. Ei pot avea la dispoziție toate informațiile și utiliza cele mai noi programe de analiză regresivă și, cu toate acestea, să ia o decizie proastă. Pentru fiecare decizie bună există sute de decizii care nu prea au mers.

Linia care desparte succesul de eșec este subțire. Uneori este abia perceptibilă: va intra Apple în istorie ca firma care a inventat o industrie sau ca autoare a unui eșec glorios pentru că a dispus de un produs fantastic, dar nu a avut viziunea necesară pentru a construi un succes pe termen lung?

Rădăcinile unor decizii de succes se află adesea în locuri ascunse. Peter Cohan, autor al lucrării *Lideri în tehnologie*, citează ca exemplu povestea despre felul cum a intrat Hewlet Packard în afaceri cu imprimante cu jet de cerneală. La sfârșitul anilor '70,

divizia din Vancouver avea necazuri. Acolo se fabricau doar câteva produse și managerii se gândeau dacă este cazul unei fuziuni cu o altă divizie. Unul dintre ingineri, care lucra în cămăruța unui om de serviciu transformată în atelier de lucru, a descoperit că dacă încălzea metalul într-un anumit mod, împroșca în toată încăperea. Inginerii au realizat că această descoperire ar putea fi baza pentru un nou mod de împrăștiere a cernelii pe pagină. Richard Hackborn, director la Hewlett-Packard, i-a spus managerului diviziei din Vancouver că exploatarea acestei descoperiri era ultima lui șansă de a-și salva divizia. Zece ani mai târziu, această decizie s-a dovedit a fi baza unor venituri de peste 6 miliarde de dolari pentru Hewlett-Packard.

Succesul a răsărit din acea cămăruță și poate izvorî, de asemenea, dintr-un aparent eșec. Clasificarea noastră include exemple de firme care au făcut greșeli catastrofale, dar apoi au salvat situația. Scriitorul și furnizorul de cărți Ted Kinni vorbește despre decizia din 1982, considerată clasică, a firmei Johnson & Johnson de a retrage produsul Tylenol din vânzare. „Firma a pus siguranța cumpărătorului mai presus de profiturile ei", spune Kinni. (Warren Bennis oferă o altă opinie interesantă: „Jim Burke, șeful executivului firmei Johnson & Johnson, a fost primul lider de firmă care a recunoscut importanța mijloacelor de informare în masă. Medicamentul Tylenol era pe cale să devină în totalitate un scandal public extrem de vizibil." Un eșec asemănător a suferit Coca Cola cu noua ei sticlă. Decizia greșită, devenită clasică – aceea de a cârpăci un produs care a avut un succes uriaș – a fost reparată curând prin recunoașterea erorii și reintroducerea sticlei originale de Coca Cola. Mulți manageri s-ar fi încăpățânat orbește să-și mențină decizia inițială, aceea de a schimba forma sticlei.

Uneori, poate o dată sau de două ori în carierea lor, managerii iau decizii minunat de bune. În 1950, Frank McNamara era într-un restaurant și a constatat că nu are bani la el. După ce i-a telefonat soției să ceară ajutor, lui McNamara i-a venit ideea clubului cu plata meselor pe bază de card. Această idee a fost aplicată în 27 de restaurante din Manhattan. În timp de un an, s-au alăturat clubului 42.000 membri și așa s-a născut cartea de credit.

De obicei, a lua o decizie bună nu are nimic de-a face cu faptul că dispui de un pachet de software care lucrează bine. Bill Gates n-a avut nevoie de pachete de software pentru luarea deciziei de a ceda către IBM controlul licenței pentru folosirea MS/DOS pe calculatoarele IBM, păstrând controlul licenței pentru toate calculatoarele care nu erau produse de IBM. Atunci când Compaq, Dell, Hewlett-Packard și Gateway au preluat piața calculatoarelor personale de la IBM, Gates a păstrat pentru el fundamentul pe care și-a construit bunăstarea. Decizia lui Bill a fost extraordinară!

Deciziile cu adevărat importante pur și simplu se întâmplă. Ele iau naștere în urma unor telefoane spontane, a unor idei trăsnite născute din disperare, a unui plan vizionar izvorât din atmosfera firmei. Chiar și cei mai mari experți ai strategiei sunt mult prea dispuși să recunoască faptul că orice strategie poate fi măturată fatal de hazardul realității. „Sunt profesor de strategie și adesea mi-e rușine s-o recunosc," se confesează Gary Hamel, co-autor al lucrării *Competiția pentru viitor*, „pentru că există un secret urât: recunoaștem o strategie grozavă când o întâlnim. În școlile pentru afaceri, predăm

studenților despre strategiile bune și le țintuim pe perete. Acestea sunt mostre. Cei mai mulți dintre studenții isteți ridică mâna și spun: <<Stai puțin, a fost vorba de noroc sau de viziune?>> Ei au, în parte, dreptate. Nu avem o teorie despre crearea unei strategii. Nu există nimic la baza unei strategii pentru o industrie de mai multe miliarde de dolari. Strategia este o viziune norocoasă. Ea provine dintr-un cocteil de însușiri de a găsi lucruri interesante." [1]

În momentul triumfului – când intuiția iese la iveală și totul se transformă în roz – este puțin probabil ca managerii să strige: „Evrica!" A striga într-o limbă străină în ședința Consiliului de Administrație nu este cea mai bună cale de avansare în carieră. Nici n-ai să vezi manageri pocnind dopul sticlei de șampanie sau dându-și drumul goi pușcă pe balustrada scării către sala de consiliu și fluierând „O scară spre rai".

Există două motive pentru care managerii au tendința să nu sărbătorească atunci când iau decizii minunat de bune. În primul rând, acest lucru face parte din slujba lor. Managerii sunt plătiți să procedeze corect (și, după cum spune Dilbert, îi critică pe alții care nu reușesc acest lucru). Dacă ai ratat lansarea unui produs în Estonia și Letonia, pare exagerat să sărbătorești o intrare perfectă pe piața finlandeză.

În al doilea rând, managerii nu sărbătoresc deciziile corecte pentru că, de obicei, nici nu realizează că au avut dreptate. Este o mare dezamăgire a vieții că deciziile perfecte pot fi identificate numai privind în trecut. Henry Ford nu a alergat în jurul orașului Detroit anunțând inaugurarea producției de masă. Regina Isabela a Spaniei nu și-a strigat imediat înțelepciunea când l-a susținut pe Columb în călătoriile sale peste mări. Ea a păstrat, cu bun simț, tăcerea. (Lecția care se desprinde de aici este să fim precauți față de oricine își trâmbițează perfecțiunea deciziei. Dacă regina Isabela ar fi dat un anunț de presă despre iminenta descoperire a Americii, fiți siguri că America ar fi rămas încă nedescoperită.)

Deciziile de management implică riscuri. Privind retrospectiv, ele par evidente. Firește că Intel trebuia să renunțe la producția de memorii. International Business Machines? Garantat să aibă un succes internațional. Mickey? Un nume minunat pentru șoricelul dintr-un desen animat. Dar știa Walt Disney că va câștiga multe milioane de dolari dintr-un desen animat cu un șoricel? A știut el că a luat o importantă decizie de management în acel moment? Nu cred. Nu a fost un plan complet sigur de a se îmbogăți rapid, ci numai o decizie care a mers.

Poveștile de succes de astăzi sunt deciziile riscante de ieri. Don Sull, de la Școala de Afaceri din Londra, selectează opțiunea firmei General Electric de a-l numi pe Jack Welch ca succesor al lui Reg Jones ca o decizie grozavă exact din acest motiv. „În prezent uităm că, la vremea respectivă, această decizie a fost considerată foarte riscantă," spune Sull.

Înțelesul deciziilor

„Esența deciziei finale rămâne de nepătruns pentru un observator – adesea chiar și pentru cel care ia decizia ... Vor exista întotdeauna pete negre și zone neclare în procesul de luare a deciziilor – misterioase chiar și pentru cei care sunt cel mai intim implicați," spune John F. Kennedy.[2]

În inima deciziilor și a procesului de luare a deciziilor se află un aer de mister. O întreagă disciplină universitară, știința deciziei, este dedicată înțelegerii procesului de luare a deciziilor. Mare parte din această teorie este construită pe bazele puse de gânditorii timpurii din lumea afacerilor, care credeau că, în anumite circumstanțe, comportamentul uman este logic și, ca atare, previzibil. Credința fundamentală a pionierului calculatoarelor, Charles Babbage, și a fondatorului managementului științific, Frederick Taylor, era că procesul de luare a deciziilor (și multe alte lucruri) pot fi raționalizate și sistematizate. Pe baza acestei ipoteze, au fost elaborate modele pentru a explica funcționarea comerțului și aceleași modele au fost aplicate procesului de luare a deciziilor.

Credința în teoria deciziilor persistă. Într-adevăr, majoritatea cărților și ideilor de management sunt indisolubil legate de ideea de a-i ajuta pe manageri să ia decizii mai bune. De pildă, managementul strategic a fost un model pe baza căruia se puteau lua decizii strategice. Din păcate, era un model care cerea cantități imense de date. Drept rezultat, manageri entuziaști s-au transformat mai degrabă în niște dependenți de informații, în loc să fie în măsură să ia decizii mai bune. Deciziile erau mereu întârziate pe măsură ce tot mai multe informații erau strânse pentru a se asigura că decizia este 100% corectă. „Paralizia prin analiză exagerată" a devenit ceva obișnuit.

În prezent, o bogăție de modele, pachete de software și instrumente analitice promit să distileze procesul de luare a deciziilor într-o formulă. Modelele de luare a deciziilor presupun că volumul experienței distilate va permite oamenilor să ia decizii corecte care încorporează învățăturile trase din experiența altor oameni. Mulți promit marea cu sarea: introduceți circumstanțele dumneavoastră particulare și pac! va ieși un răspuns. Pericolul constă în a trage concluzia că soluția furnizată de un pachet de software este *cel mai bun* răspuns.

Fie că este încorporată într-un pachet de software sau se ascunde în paginile unei cărți, teoria deciziilor sugerează că un proces eficient de luare a deciziilor implică o serie de etape logice. Acestea sunt cunoscute sub numele de „modelul rațional de luare a deciziilor" sau „modelul sinoptic" și implică mai mulți pași: identificarea problemei; clarificarea problemei; stabilirea priorității scopurilor; generarea opțiunilor; evaluarea opțiunilor (utilizând o analiză corespunzătoare); compararea rezultatelor scontate pentru fiecare opțiune cu scopurile stabilite; și alegerea opțiunii care se potrivește cel mai bine scopurilor. Aceste modele se bazează pe o serie de ipoteze despre modul în care se vor comporta oamenii atunci când sunt confruntați cu anumite circumstanțe.

Ipotezele permit matematicienilor să găsească formule pe baza teoriei probabilităților. Unele instrumente de luare a deciziilor includ facilități ca analiza cost-beneficiu, al căror conținut îi ajută pe manageri să evalueze diferitele opțiuni.

Oricât de ispititoare sunt teoriile de luare a deciziilor, necazul este că realitatea va fi adesea mai confuză și mai aleatoare decât poate fi un model ordonat. La baza modelelor matematice stau o serie de ipoteze care au puncte slabe, ca de pildă faptul că luarea deciziilor este logică, bazată pe informații precise, neafectată de emoții sau prejudecăți și rațională. Alt neajuns evident al oricărui model de luare a deciziilor este acela că

identificarea informațiilor necesare pentru a lua o decizie este adesea mai importantă decât luarea deciziei în sine. Dacă o decizie este menită să rezolve o problemă, ar putea fi o decizie bună, dar problema ar putea fi greșită.

Realitatea este că managerii iau decizii pe baza unei combinații de intuiție, experiență și analiză. Deoarece intuiția și experiența sunt imposibil de măsurat în vreun mod rațional, tentația este de a ne concentra pe partea analitică a procesului de luare a deciziilor, adică pe știință, și nu pe o artă misterioasă. (Întregul sector de consultanță de management se bazează pe găsirea deciziilor prin analiză.) Desigur, managerilor din lumea reală nu le pasă dacă practică o artă sau o știință. Le pasă în schimb de rezolvarea problemelor și de identificarea unor decizii solide, bine documentate.

Aceasta nu înseamnă că teoria deciziilor este de prisos sau că modelele de luare a deciziilor trebuie aruncate. Într-adevăr, o serie de factori au făcut ca luarea deciziilor să fie mereu mai pretențioasă. Creșterea complexității înseamnă că firmele nu se mai confruntă doar cu probleme simple. Deciziile complexe nu mai sunt acum doar apanajul managerilor de nivel înalt, ci responsabilitatea multor alte persoane din organizație. În plus, managerii trebuie să se descurce cu un puhoi de informații; un sondaj efectuat de Reuters pe 1200 de manageri din lumea întreagă a constatat că 43% dintre ei considerau că deciziile importante erau întârziate și că abilitatea lor de a lua decizii era afectată de volumul prea mare de informații.

Acești factori sugerează că vor fi tot mai solicitate orice tehnici, modele sau analize care vor permite managerilor să ia decizii mai bine documentate și mai rapid. În trecut, modelele erau de domeniul economiștilor și al strategilor. În prezent, se constată creșterea utilizării sistemelor de sprijin pentru luarea deciziilor în alte domenii. Unele identifică cele mai bune tipuri de decizii pentru o situație dată. Tipic, este vorba de decizii pentru folosirea optimă a resurselor. De pildă, o rafinărie de petrol poate folosi un sistem de sprijin pentru a determina zilnic cantitatea optimă a produselor pe care le fabrică. Liniile aeriene folosesc programe asemănătoare pentru a stabili nivelul optim al prețurilor. Alte sisteme promit să genereze decizii tot mai bune pe baza rezultatelor din trecut. Modelele bazate pe învățare permit firmelor să strângă la un loc informațiile pe care le-au colectat și orice analiză pe care au realizat-o în legătură directă cu decizia cerută.

Este aproape unanim recunoscut că teoria deciziilor și folosirea modelelor de luare a deciziilor pot oferi o falsă siguranță. Ele pot conferi legitimitate unor decizii bazate pe prejudecăți sau pe fler. Nici un sistem nu este universal aplicabil și nici unul nu poate face față încă particularităților volitive ale comportamentului uman.

Selectarea celor mai grozave decizii

Această celebrare a celor mai bune 75 decizii de management este elaborată luând în considerație toată istoria umanității. Manageri de nivel înalt, consultanți, profesori universitari, comentatori și dogmatici din lumea afacerilor și din alte domenii au fost cercetați atent în legătură cu ideile sau viziunile lor. Așa cum vă așteptați, opiniile și sugestiile privind alegerea celor mai grozave decizii au variat mult.

Jim Collins, co-autorul lucrării *Construit pentru a dura*, a ales șapte decizii cheie:

- Pariul firmei Boeing pe aparatul 707 în anii '50.
- Decizia firmei GE, luată la începutul secolului al douăzecilea, de a construi primul laborator din lume pentru cercetare și dezvoltare industrială.
- Inventarea de către Procter & Gamble a managementului mărcilor.
- Decizia firmei 3M de a permite oamenilor săi de știință să petreacă 15% din timpul de lucru cu orice activitate pe care o doresc.
- Decizia firmei Motorola din anii '60 de a ieși din cadrul activităților ei obișnuite, ca un prim pas pentru a forța începerea procesului de continuă reînnoire.
- Decizia firmei Philip Morris de a repoziționa o țigară pentru femei folosind imaginea unui bărbat viril și o campanie de reclamă cu un cowboy.
- Decizia firmei Sony de a-și scrie o concepție filozofică înainte de a se apuca de vânzarea produselor.

Alții au căutat mai în urmă. „Una dintre deciziile mele favorite este decizia generalului Douglas MacArthur de a reconstrui economia japoneză și mai ales telecomunicațiile. Ar fi putut decide altfel, dar acea decizie fatidică a făcut ca Deming și Juran să meargă în Japonia, transformând țara într-un formidabil concurent," a spus Daniel Wren.

Peter Cohan, autor al lucrării *Lideri în tehnologie*, a sugerat câteva decizii importante. Între acestea a inclus decizia lui John D. Rockefeller de a stabiliza prețul petrolului cumpărând toate capacitățile de rafinare, după care și-a folosit puterea de cumpărare pentru a bloca tranzacțiile de transporturi feroviare la preț scăzut. „Aceste decizii legate între ele l-au ajutat pe Rockefeller să devină cel mai bogat om din istorie," spune Cohan. El a mai menționat decizia lui Jeff Bezos de a folosi Internetul pentru a vinde cărți prin site-ul său Amazon.com.

Alex Knight de la firma Ashridge Consulting mi-a sugerat să caut decizii importante și bune. Opțiunile sale privind deciziile importante au inclus: decizia lui Petru cel Mare de a schimba Rusia, fără măcar să spună cuiva că a avut o viziune; decizia lui Mihail Gorbaciov de a pune capăt războiului rece (spunându-i pe ocolite Președintelui George Bush, în timp ce călătoreau cu elicopterul spre Camp David, că n-ar fi apăsat niciodată pe butonul nuclear); și decizia lui Nelson Mandela de a-l lăsa pe cel mai mare dușman al său, Butelezi, să fie președintele Africii de Sud pentru trei zile, în timp ce el și Thabo Mbeki participau la o conferință mondială a liderilor de state.

Rezultatul final al selecției deciziilor este un asemenea amalgam original, pe cât vă așteptați să fie. Legătura între cele 75 de decizii selectate, care poate părea uneori cam vagă, este pur și simplu faptul că toate aceste decizii au avut succes și un impact foarte mare.

Deseori, momentul real în timp când se ia o decizie nu este clar în întregime. „Un fapt care dezorientează este acela că majoritatea deciziilor managerilor nu produc dovezi clare ale existenței lor, iar cunoașterea acestor decizii poate fi dedusă din acumularea unor dovezi indirecte," a scris Chester Barnard, teoretician timpuriu al managementului. „Aceste decizii pot fi deduse în mare măsură din rezultatele generale, în care ele reprezintă doar un factor, și din indicații simptomatice cu caracter indirect." [3]

Deciziile au tendința să rezulte din evenimentele înconjurătoare, ca și din veștile importante. Charles Moore a petrecut patru ani cercetând activitatea firmei United Parcel Service și a ajuns la următoarele concluzii: deciziile bune iau o mulțime de timp; ele combină eforturile mai multor oameni; oferă indivizilor libertatea să aibă păreri diferite; deciziile bune sunt luate în lipsa oricăror presiuni venite de sus pentru a se realiza un consens artificial; și ele sunt luate cu participarea celor responsabili pentru aplicare.[4]

Henry Mintzberg a definit o decizie ca „un angajament de a acționa" și a observat că „multe decizii nu pot să fie fixate ușor în timp și în spațiu." Această selecție de decizii este axată pe cuvântul *acțiune*.[5] Deciziile strânse în această lucrare fac ca lucrurile să se întâmple. Cele mai grozave decizii fac ca lucrurile să se schimbe. Ele schimbă sectoare economice și, o dată cu acestea, ne schimbă viața.

Unele decizii ne schimbă viața prin stabilirea unor standarde, crearea unor modele de comportament. „Aș nominaliza decizia din 1995 a lui Aaron Feuerstein de la Malden Mills de a-și menține firma deschisă în urma unui mare incendiu care a distrus cea mai mare parte din ea," spune Charles Manz. Feuerstein a păstrat toată forța de muncă de 2.400 de oameni și i-a plătit din buzunarul său. „Cei mai mulți oameni ar fi fost fericiți ca la șaptezeci de ani, cât aveam eu, să-și ia banii pe asigurare și să plece în Florida, dar eu nu vreau să fac asta," a spus Feuerstein. Decizia lui a părut o afacere proastă la timpul respectiv, deși era foarte morală. În final, firma Malden Mills și-a revenit, lucrând practic la capacitatea întreagă după 90 de zile. Lucrătorii au fost atât de recunoscători și și-au dovedit angajamentul muncind atât de bine, încât productivitatea a sporit spectaculos. Feuerstein a ajuns la concluzia că muncitorii i-au înapoiat banii înmulțiți de aproape zece ori.

Decizia lui Feuerstein conținea toate ingredientele: risc înalt, etică puternică, umanism și compensație în afaceri. Este o demonstrație că luarea deciziilor nu stă numai la baza managementului, ci este bătaia de inimă a vieții. A lua decizii înseamnă a trăi. Managerii trăiesc pentru a decide și decid pentru a trăi.

Cum să folosești această carte

Lucrarea de față este organizată – sau dezorganizată – în unsprezece capitole:

- Inventatori de industrii
- Numele face jocul
- Magia marketingului
- Previziuni norocoase
- Conducerea prin exemplu
- Supermodele
- Să reușim în carieră
- Avantajul concurențial
- Idei strălucite
- Puterea oamenilor
- Galeria rușinii

Cele 75 de decizii grozave sunt urmate de o colecție de decizii nu chiar așa grozave, pentru a ne aduce aminte că necazurile sunt mai obișnuite în viață, și mai ales în viața de afaceri, decât triumful.

Subcapitolele pentru fiecare decizie, bună sau rea, variază ca întindere și sunt extrase din toată istoria. Frumusețea constă în acest amestec original. Nici o asemenea colecție nu poate spera să fie exhaustivă sau să aibă autoritate maximă. Tot ce poate face o astfel de lucrare este să spună câteva povești interesante și să extrapoleze învățămintele pentru managerii din zilele noastre. Sper că rezultatul final va fi un belșug de decizii de management instructive, atât din trecut, cât și din prezent.

Note

[1] Simpozionul internațional de management, Școala de afaceri din Londra, oct. 1997.

[2] Allison, Graham T., *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown, 1971.

[3] Barnard, Chester, *The Function of the Executive*, Harvard University Press, 1970.

[4] Foreman, Charles, „Managing a decision into being", Curs de management pentru președinți.

[5] Mintzberg, Henry; Langley, Ann; Pitcher, Patricia; Posada, Elizabeth; and Saint-Marcary, Jan, „Opening up decision making: the view from the black stool", *Organization Science*, mai-iunie 1995.

Cărți despre luarea deciziilor

Baron, Jonathan, *Thinking and deciding* (*A gândi și a decide*), a 2-a ediție, Cambridge University Press, 1994.

Dearlove, Des, *Key Management Decisions* (*Decizii importante de management*), FT/ Pitman, 1997.

Faust, Gerald W., Lyles, Richard L., și Phillips, Will, *Responsible Managers Get Results* (*Managerii responsabili obțin rezultate*), AMACOM, 1998.

French, Simon, *Decision Theory: An Introduction to the Mathematics of Rationality (Teoria deciziei: O introducere în matematica raționalului)*, Ellis Horwood și John Wiley, 1988.

Keeney, Ralph L., *Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making* (*Gândirea focalizată pe valoare: o cale spre decizii creative*), Richard D. Irwin Inc., 1996.

Richards, Max D., & Greenlaw, Paul S., *Management Decision Making* (*Luarea deciziilor de management*), Richard D. Irwin Inc., 1996.

Yates, J. Frank, *Judgement and Decision Making* (*Gândirea și luarea deciziilor*), Prentice Hall, 1990.

Mulțumiri

La originea acestei cărți stă un articol pe care l-am scris pentru *Management Review*, o publicație a Asociației Americane de Management. Ideea articolului mi-a dat-o Barbara Ettorre, editoarea revistei. Sunt recunoscător Barbarei pentru inspirația ei și celor care m-au ajutat la redactarea articolului pentru revistă. Persoana care a ridicat ștafeta după publicarea articolului a fost Adrienne Hickey de la AMACOM. Îi mulțumesc pentru hotărârea cu care a promovat ideea atât de rapid, ca și pentru contribuția ei editorială, precum și pentru perspectiva oferită.

A fost cercetată o mare varietate de opinii pentru colectarea *Celor mai importante 75 decizii de management care s-au luat vreodată*. Sunt recunoscător tuturor celor care au participat și mai ales lui Philip Kotler de la Northwestern; Don Sull și Costas Markides de la Școala de afaceri din Londra; Chris Lederer și Sam Hill de la Helios Consulting; Peter Cohan; Alex Knight și Phil Hodgson de la Ashridge Management College; David Arnold de la Harvard Business School; Warren Bennis și Jay Conger de la Universitatea Californiei de Sud; Charles Manz; Randy White de la RPW Executive Development; William E. Halal de la Universitatea George Washington; Daniel Wren de la Universitatea Oklahoma; Ann Marucheck și Allison Adams de la Kenan-Flagler.

Îi mulțumesc de asemenea lui Gerry Griffin de la Burson Marsteller pentru modul în care a insistat ca Elvis să fie inclus și lui Des Dearlove pentru calitățile lui de navigator.

Mulțumiri speciale lui Stephen Coomber, care realizat un mare volum de cercetare și a strâns o cantitate imensă de materiale pentru fiecare din deciziile importante alese și pentru multe altele.

STUART CRAINER
Martie 1999

75 dintre cele mai bune decizii de management luate vreodată

1 Un stăpân de sclavi decide să dea un anunț pentru a-și găsi un sclav pierdut. . . 1
2 Apple decide să dezvolte primul calculator personal accesibil. 4
3 Henry Ford decide să-și întemeieze propria firmă. 6
4 Sears, Roebuck decide să intre în comerțul cu amănuntul. 8
5 Julius Reuter decide să folosească porumbei călători pentru a livra informații. . 9
6 Producătorii elvețieni de ceasuri decid să colaboreze. 11
7 Bill Gates decide să acorde licență firmei IBM pentru sistemul MS-DOS. . . . 13
8 Reuben Mattus decide să vândă înghețată în magazine universale. 16
9 Thomas Watson decide să schimbe numele firmei sale în IBM. 18
10 Walt Disney decide să-și numească personajul de desen animat Mickey. 20
11 Marvin Bower decide să păstreze numele McKinsey pentru firma sa. 21
12 Richard Sears decide să vândă produse pe bază de catalog. 25
13 Coca-Cola decide să țină un concurs pentru designul noii ei sticle. 27
14 Konosuke Matsushita decide să facă demonstrații de produs. 29
15 Mattel decide să adauge păpușa Ken liniei sale de jucării Barbie 31
16 Alfred P. Sloan de la GM decide să segmenteze piața producând mai multe modele de automobile. 33
17 Grateful Dead decide să permită admiratorilor să le înregistreze concertele. . . 34
18 Philip Morris decide să repoziționeze țigaretele Marlboro ca țigări pentru bărbați. 36
19 Henry Heinz decide că firma sa are nevoie de un slogan. 39
20 William Hoover decide să-și distribuie aspiratoarele printr-o rețea de distribuție cu amănuntul. 40
21 Managerii de la Harley-Davidson decid să întemeieze Harley Owners Group. 42
22 Coca-Cola decide să-și vândă băutura militarilor înrolați în forțele armate ale SUA cu 5 cenți sticla. 44
23 Henry Luce decide să facă o clasificare a firmelor sub numele Fortune 500. . . 46
24 Akito Morita decide să lanseze aparatul „walkman". 49
25 Doctorii de la Hartford decid să-și instaleze telefoane în cabinete. 51
26 Honda decide să vândă motociclete mici în Statele Unite. 52
27 Aaron Feuerstein decide să nu închidă firma Malden Mills după un incendiu major în fabrica sa. 54
28 Levi-Strauss decide să extindă creditul pentru vânzătorii cu ridicata după un cutremur și un incendiu, iar mai târziu decide să păstreze angajații la lucru în timpul marii depresiuni economice. 55

29 Baronul de Coubertin decide să convoace o conferință pentru a întemeia Jocurile Olimpice. 58
30 American Express decide să continue să achite cecurile de călătorie în timpul marii depresiuni economice. 59
31 Warren Buffett decide să investească în Berkshire Hathaway. 60
32 Coca-Cola decide să revină la sticla sa originală. 63
33 Johnson & Johnson decide să retragă produsul Tylenol din rafturile magazinelor. 64
34 Percy Barnevik decide să fuzioneze firmele Asea și Brown Boveri. 67
35 Incașii decid să construiască o rețea de drumuri și centre administrative. 69
36 Consiliul de Administrație al firmei ITT decide să-l numească președinte pe Harold Geneen. 70
37 Pierre Du Pont de la GM decide să adopte planul de reorganizare al lui Alfred P. Sloan. 71
38 Sf. Bernard decide să reorganizeze mânăstirile cisterciene. 73
39 Michael Dell decide să vândă PC-uri direct consumatorilor și să producă pe bază de comandă. 74
40 Procter & Gamble decide să introducă managementul mărcilor. 75
41 Jeff Bezos decide să vândă cărți prin Internet. 77
42 Henry Dunant decide să meargă să-l vadă pe Napoleon al III-lea. 80
43 Paul Garrett de la General Motors decide să-l invite pe Peter Drucker să-i studieze firma. 81
44 Elvis Presley decide să-și facă stagiul militar. 83
45 John Larson decide să-i ceară lui Tom Peters să facă o prezentare unui client. 84
46 Napoleon decide să promoveze oamenii pe bază de merit. 85
47 Jack Welch de la General Electric decide să aplice conceptul său „work out". . 88
48 Thomas Watson Jr. decide să angajeze IBM în dezvoltarea unei noi linii de computere. 90
49 Wal-Mart decide să intre în afaceri cu băcănii. 92
50 Edward L. Bernays decide să pună în scenă un marș pentru promovarea fumatului între femei. 94
51 Harvard Business School decide să lanseze *Harvard Business Review* și să întemeieze Fondul HBS. 95
52 Lou Gerstner decide să nu fărâmițeze IBM. 97
53 Rupert Murdoch decide să construiască o imprimerie automatizată unde să nu fie necesar sindicat. 98
54 Luciano Benetton decide să investească într-o fabrică cu tehnologie avansată pentru confecții. 101

55 Toyota decide să implementeze tehnicile de calitate ale lui W. Edwards Deming. 103
56 Herb Kelleher de la Southwest Airlines decide să reducă costurile nejustificate. 105
57 Conducătorii Miletului din Grecia antică decid specializarea într-o singură industrie. 107
58 Liderii de afaceri din Belgia decid să aplice principiile învățării prin acțiune. 108
59 Orașele din nordul Germaniei decid să formeze o asociație pentru a-și promova interesele comerciale. 111
60 Edwin Land decide să facă o plimbare și îi vine ideea aparatului de fotografiat Polaroid. 113
61 Ray Kroc decide să cumpere drepturile pentru restaurantele McDonald's și să le dea în franciză. 114
62 În China antică se decide instituirea unui sistem monetar. 116
63 William Wrigley decide să ofere gratis pachete de gumă de mestecat pe lângă cutiile de praf de copt. 117
64 Kemmons Wilson decide să-și construiască propriul motel. 119
65 Gillette decide să se poziționeze în segmentul superior al pieței cu produse de înaltă calitate și prețuri pe măsură. 121
66 Arthur Fry de la 3M decide la ce se pot folosi autocolantele. 123
67 Henry Ford decide să-și plătească muncitorii cu 5$ pe zi. 125
68 3M decide să permită cercetătorilor săi să folosească 15% din timpul de lucru pentru proiecte proprii. 126
69 Hewlett-Packard decide să angajeze câteva dintre talentele nefolosite după al doilea război mondial. 127
70 Împăratul Hadrian decide să doteze toate minele din Imperiul Roman cu camere de baie. 130
71 General Electric decide să întemeieze un centru pentru pregătirea managerilor. 131
72 Ricardo Semler de la Semco decide să concedieze 60% din conducerea firmei. 133
73 Jan Carlzon de la SAS decide să trimită 35.000 de manageri la cursuri de pregătire pentru deservirea clienților. 135
74 Reg Jones de la GE decide să implementeze un proces de management al succesiunii la conducerea firmei. 136
75 Președintele McKinley decide să-i permită lui Elihu Root să restructureze serviciile armatei SUA. 139

1 Inventatorii

În anul 1961, Jean Nidetch a fost pus la dietă de Clinica pentru tratarea obezității a Departamentului Sănătății din New York. Ea a invitat șase prieteni, care țineau și ei dietă, să se întâlnească în apartamentul ei din Queens în fiecare săptămână. Acea decizie a creat industria pentru dietă și organizația Supraveghetorii greutății.

Puțini sunt aceia care pot ridica pretenții că au creat cu adevărat o industrie. Cei care au reușit aceasta știu că locul lor în panteonul oamenilor de afaceri importanți este probabil asigurat. Creați o industrie și faceți o corporație pe baza specialităților de șuncă Mount Rushmore. Dar deși mulți sunt chemați, puțini sunt aleși.

Uneori pare ușor. În secolul al nouăsprezecelea, Andrew Carnegie a decis să importe oțel englezesc și procesul lui de fabricare în America pentru a construi poduri de cale ferată din oțel în loc de lemn. Cunoștințele importate au lansat industria oțelului din Statele Unite, iar Carnegie a devenit baronul oțelului.

Vestea proastă este că, deși creezi o industrie, afacerile o pot lua apoi la vale. Din vârf, coborâșul este lung până în mlaștina banalului. Viața de afaceri la vârf este capricioasă și scurtă. Bucurați-vă de glorie dacă și când puteți.

Decizii grozave # 1

În Teba anului 100 înainte de Cristos, cineva a pierdut un sclav numit Shem. Proprietarul a decis să trimită un anunț oferind „o monedă de aur întreagă" pentru recuperarea sclavului. Acesta este cel mai vechi anunț și precursorul caruselului reclamei moderne.

Reclama este unul dintre fenomenele secolului al douăzecilea. Nu scapi nicăieri de încercările ei insistente de a te convinge. Încercați să mergeți de-a lungul unei străzi fără să vă loviți de reclamă sub milioanele ei de forme. Este imposibil: taxiurile sunt acum împodobite cu reclame, panouri de afișaj își trimit mesajele de pe fiecare bucățică de pământ, dirijabile planează în înaltul cerului transmițând mesajul sponsorilor, iar paznicul de la intersecția din fața școlii poartă o haină pe care este imprimat simbolul unui producător de automobile. Chiar și muzeele au expoziții cu reclame din trecut pe care le știm și ne plac. Și totul a început de la sclavul Shem.

Tehnologia servește doar ca să facă reclamele încă mai greu de evitat. Supermagazinele testează deja un dispozitiv care este declanșat din momentul în care pășești înăuntru, gândindu-te la următoarea cumpărătură. Când intri în raionul cu mâncare pentru pisici, o voce te îndeamnă să cumperi o anumită marcă. Internetul poate fi un mijloc grozav de comunicare, dar este și mediul global esențial pentru reclamă.

În mijlocul sărbătoririi isteției creatorilor de reclame sau a nostalgiei pentru era apusă a cumpărătorului inocent, este ușor să uiți că reclama se află peste tot pentru că funcționează. Reclama vinde produse și servicii. Ea poate fi încântătoare, creativă, în stare să fure ochiul și scumpă, dar nu are nici o valoare dacă nu sporește vânzările unui produs sau serviciu.

Putem spune că nu suntem impresionați sau convinși de pretenția că detergentul Tide face hainele mai albe sau că berea Heineken răcorește părți ale trupului nostru despre care nici nu știam că există, dar imaginile și sloganurile rămân întipărite în conștiința noastră pentru decenii. Ne amintim, apoi cumpărăm.

Reclama se ocupă de sporirea vânzărilor, dar de-a lungul acestui drum, reclamele au devenit puncte de referință culturală. Cumpărăm diverse înregistrări doar pentru că au fost folosite în campanii de reclamă la televizor, iar personajele prezentate în reclame devin oaspeți permanenți în viața noastră. Chiar și broscuța din reclama pentru berea Budweiser este drăguță. (Pentru nu știu ce motiv, broscuțele sunt, de obicei, simpatice).

Rădăcinile reclamei în mass media se află în Statele Unite. Aici este căminul a ceea ce se numește Propunerea Unică de Vânzare (PUV). Cel mai faimos susținător al acestei idei este Rosser Reeves, decanul din Madison Avenue, unde bate inima creatorilor de reclamă din New York. După cum spune o poveste faimoasă, un client a venit în biroul lui Reeves și a aruncat două monezi noi pe masă. „A mea este cea din stânga. Dovedește că a ta este mai bună", l-a provocat clientul. Aceasta este problema de bază cu care se confruntă oricine în activitatea de reclamă. Să dovedești că „ceva este mai bun", fie că este vorba de mâncare pentru câini, fie că vrei să convingi oamenii să-și deschidă un plan de pensie privată la o anumită bancă. Rosser Reeves era de obicei, la înălțimea sarcinii. El a imaginat sloganul: „Îți curăță respirația în timp ce îți curăță dinții" pentru pasta de dinți Colgate, slogan care i-a permis firmei Colgate să fie lider de piață timp de decenii. El a mai imaginat sloganul „Te ajută să renunți la obiceiul laxativului" pentru pilulele Carter. Un subiect controversat este ajutorul pe care i l-a dat lui Eisenhower în campania prezidențială din 1952.

În zilele noastre, puterea reclamei este acceptată și exploatată de o imensă varietate de afaceri. Lista celor care cheltuiesc enorm pe reclamă se lungește. Scepticii ar putea spune că reclama nu-și are locul în campaniile prezidențiale sau când este vorba de un plan de pensie privată. În replică, firmele specializate răspund că reclama este un puternic mijloc de comunicare, ca și de convingere. Într-adevăr, limitele reclamei sunt tot mai greu de întrevăzut.

Reclama a fost absorbită sub umbrela mărcilor. Rădăcinile câtorva dintre mărcile de frunte din lume conduc în trecut spre hotărârea timpurie de a investi în reclamă. Reclama este în linia întâi a frontului de luptă al unei mărci. Reclamele sunt acum atât de omniprezente, încât nu este de mirare că sunt implicate tot mai des în dispute. Desigur, disputele pot fi folosite pentru a stimula dezbaterea și a vinde produsele; gândiți-vă la reclamele firmei Benneton, care-și afișează conștiința și preocupările pe mâneci. Este aceasta o trezire legitimă a conștiinței, așa cum pretinde firma, sau un șoc tactic total pentru a imprima numele Benneton în mințile noastre? Reclamele țintesc tot mai mult conștiința noastră. O bancă folosește reclame cu o pasăre acoperită cu reziduuri de petrol. Mesajul este că banca își investește banii într-un mod etic. Mesajul secundar este: „Deschideți un cont la banca noastră și puteți opri suferința animalelor."

Asemenea reclame stârnesc dezbateri justificate pentru că împing lucrurile prea departe. Maurice Saatchi a atras atenția cu privire la reprimarea creativității în reclamă:

„Reglementări pentru radiodifuziune și televiziune. Restricții privind reclama. Interdicții pentru stereotipuri sexuale. Unde se va ajunge? Probabil că se vor ridica obiecții, la timpul potrivit, și pentru reclama la detergentul de rufe pe motiv că oamenii n-ar trebui să fie amăgiți cu credința periculoasă că își pot murdări hainele și să scape așa de ușor."

Dezbaterea privind responsabilitatea creatorilor de reclamă se lărgește. Justiția canadiană a decis că interzicerea reclamelor pentru țigări înseamnă o încălcare a dreptului de liberă exprimare. Problema este până unde poate merge dreptul la liberă exprimare.

Având în vedere capacitatea reclamei de a genera adesea dispute nedorite, nu este de mirare că există în prezent o modă a reclamelor retro care revin la triumfurile cam insipide dar necontroversate ale trecutului. Moda vine, moda trece și – chiar în timpurile noastre axate pe stilul de viață – moda revine. Aceasta nu înseamnă că reclama inteligentă sau intensă poate transforma un eșec într-un succes. Scopul final rămâne același: reclama poate promite marea cu sarea, dar întotdeauna trebuie să producă rezultate; poate șoca sau poate informa, dar întotdeauna trebuie să vândă.

Cele mai importante lecții

Reclama rămâne misterioasă. Reclama funcționează. Dar, interesant, problema constă în a decide care reclamă funcționează și pe ce căi. Misterul adaugă mai multă atractivitate comerțului (și nu vom ști niciodată dacă sclavul Shem a fost găsit).

Reclama nu va putea fi niciodată complet uniformă. Puterea de convingere și puterea de pătrundere sunt în prezent cu adevărat globale. Campaniile de reclamă vizează continente întregi, mai degrabă decât țări. Punctele de atracție sunt simple. Dacă aceeași reclamă care prinde în Italia va funcționa și în Finlanda, nu vei avea nevoie de două reclame diferite. (Desigur, a lucra în limbi străine implică necazuri previzibile care nu trebuie niciodată subestimate.) De pildă, sloganul firmei Nike – „Just do it" (Pur și simplu, fă-o) – nu poate fi tradus prea ușor în franceză. Compromisul pentru limba franceză sună cam așa: „Ta vie est a toi" (Viața îți aparține). Cercetările lui Jean-Noel Kapfere de la Groupe ESC din Franța au constatat că 29% dintre firme și-au globalizat reclama. Unele dintre ele, ca Nike și Gillette, concep reclame universale cu mici particularizări locale. Este aceeași reclamă, dar diferă ușor, special pentru tine, pentru el etc.

Există capcane multe, variate și adesea scăpate din vedere pentru reclama la nivel global. Legislația este un câmp minat. În Franța, de exemplu, magazinele din stațiile de benzină nu pot face reclamă prin televiziune datorită unei interdicții a sectorului de distribuție. Apoi, există factorii culturali. Cercetarea de piață efectuată de firma Mintel a arătat că 22% dintre francezi vor încerca probabil un produs dacă este susținut de o celebritate. Britanicii mai meticuloși nu se lasă impresionați; doar 1% spun că ar fi influențați de o celebritate. Aceasta răspunde, desigur, întrebării de ce reclamele de televiziune din Marea Britanie angajează o mulțime de persoane mai puțin celebre.

Decizii grozave #2

Decizia firmei Apple de a obține trofeul pentru producerea primului computer personal accesibil a creat o industrie. Varianta Apple 1 a condus la varianta Apple 2, apoi la varianta VisiCalc și, în final, a fost lansat pe piață în 1984 computerul Mac. De asemenea, decizia firmei Apple a aruncat un văl acoperitor asupra deciziei firmei Xerox de a nu continua dezvoltarea calculatoarelor, după ce echipa ei care lucrase la calculatorul PARC realizase un progres vital.

Atunci când Apple a lansat computerul iMac, conceput pentru lucrul pe Internet, a sperat să insufle energie sorților cam vestejiți ai firmei. „Chic not geek" (șic, nu grotesc) proslăveau posterele de reclamă. În spatele acestor cuvinte se află logo-ul și sloganul firmei Apple: „Gândește diferit". Campania condensa perseverenta chemare a firmei Apple.

La fel ca și cele mai bune firme de calculatoare, Apple și-a început viața într-un garaj. În 1977, Steve Jobs a conceput Apple 1, considerat de mulți ca fiind primul calculator personal. Jobs și strălucitul său partener tehnic, Steve Wozniak, au construit primul calculator în acel garaj. Așa au întemeiat firma Apple. A urmat Apple 2 și apoi Apple Macintosh.

Pentru o vreme, Apple a fost, pur și simplu, cea mai stilată firmă de calculatoare și cea mai grozavă afacere din America. Decizia cheie care a impulsionat firma a fost aceea de a face computere accesibile oamenilor obișnuiți. Firma a avut succes și a realizat acest lucru cu eleganță. Pe o piață unde designul nu mergea mai departe de o cutie vopsită în bej, calculatoarele Apple s-au detașat din mulțime.

În loc să scrii comenzi în limbaj calculator, proprietarii firmei Apple au folosit un mouse pentru a accesa simboluri (icon-uri) ușor de recunoscut – de exemplu, un coș de gunoi sau un dosar. Deodată, nu mai ai nevoie de o diplomă în știința calculatoarelor pentru a lucra cu un calculator personal. Alte firme au preluat realizările firmei Apple și le-au dus mai departe, cea mai importantă dintre ele fiind Microsoft. Dar în timp ce Apple a rămas favorita lumii creative, Bill Gates și echipa lui nu au ajuns niciodată la același statut. Poate că firma Microsoft ar fi fost mai iubită dacă și-ar fi început existența tot într-un garaj.

Pentru un timp, Apple a reușit să câștige 20% din piață. A avea un calculator Apple era ca un act de identitate: erau bluejeanșii și adidașii contra costumului și cravatei purtate de lumea de afaceri din America. Apple reprezenta o atitudine.

În final, cei doi prieteni s-au despărțit. Wozniak a părăsit firma pentru a deveni profesor, iar Jobs a mers mai departe lansând Apple Macintosh, cu care a sperat să câștige lumea computerelor. Dar coroana i-a revenit lui Bill Gates, a cărui firmă, Microsoft, a convins 80% dintre cumpărătorii de computere să-i folosească sistemul de operare MS-DOS, în loc să cumpere Apple.

Mulți comentatori de specialitate mai cred că Apple ar fi putut să fie astăzi acolo unde este Microsoft. Bătălia s-a încheiat, dar nu se va ști niciodată dacă Bill Gates a câștigat-o sau Steve Jobs a pierdut-o. Specialiștii sunt de acord că o greșeală importantă a firmei Apple a fost aceea că a refuzat să acorde licență pentru sistemul de operare altor

producători de computere. Aceasta a lăsat ușa deschisă pentru sistemul de operare alternativ al lui Microsoft, MS-DOS.

După triumfurile inițiale (a căror natură revoluționară nu poate fi subestimată), o serie de starturi greșite, ocazii ratate și căderi de produse au făcut ca segmentul de piață al firmei Apple să se micșoreze, în ciuda atracției puternice a numelui Apple și a nivelului înalt al loialității de marcă printre cumpărătorii produselor Apple.

Un ziar l-a descris pe Jobs ca fiind „un Huckleberry Finn corporativ" (ceea ce conduce la întrebarea: cine să fi fost un Tom Sawyer corporativ?) și a spus că isprăvile sale de la începutul afacerii au intrat deja în folclorul american. Basmul cel frumos a ajuns la un sfârșit întunecat în 1985, când fostul președinte de la Pepsi Cola, John Sculley, care fusese adus în ofilita firmă Apple pentru a ajuta cu cunoștințele sale despre corporații, l-a destituit pe Jobs.

Sculley a primit, la rândul său, un picior în spate în 1993, după o perioadă dezastruoasă în care cota de piață a firmei Apple a căzut de la 20% la 8%. El a fost înlocuit de Michael Spindler, care a rezistat până în 1996, când cota de piață scăzuse la doar 5%. Apple privea încremenită uitarea ce se așternea pe fețele vechilor săi clienți credincioși pe măsură ce începeau să-și îndrepte preferințele către computerele personale cu sistem de operare Microsoft.

Lui Spindler i s-a arătat ușa și Gil Amelio s-a așezat pe scaunul său fierbinte. După 500 de zile pe post, cota de piață a firmei Apple căzuse la 4 procente și Amelio l-a invitat pe Jobs să vină înapoi ca să dea o mână de ajutor. Cum doi erau prea mulți, Amelio s-a retras curând și a făcut o adevărată afacere scriind o carte despre experiența sa.

După 13 ani de exil, Jobs era din nou la cârmă. Iconoclastul care întemeiase firma cu stil era acum singura ei speranță de salvare. Roata sorții făcuse o rotație completă. Lumea s-a schimbat în acest timp, dar marca Apple și stilul faimosului ei fondator au rămas strâns legate împreună.

Cele mai importante lecții

Nou-veniții pot câștiga. Jobs și Wozniak au prins o ocazie și au schimbat lumea printr-o combinație de îndrăzneală nerușinată, noroc și abilități tehnice și de marketing strălucite.

Stilul contează. Atunci când a lansat iMac, Apple și-a redescoperit inventivitatea inițială. Computerul iMac, o viziune translucidă în albastru, s-a vândut în 278.000 de exemplare în primele șase săptămâni, realizare pe care revista *Fortune* a descris-o ca fiind „una dintre cele mai extraordinare lansări de computere care a avut loc vreodată". Computerul iMac și întoarcerea lui Jobs au ajutat la dublarea cotei de piață a firmei Apple în mai puțin de un an.

Cum să-ți conduci viitorul. Strălucitoare și beneficiind de un succes strălucit, firma Apple a fost prea ocupată să-și livreze produsele și a uitat să se gândească la ce se poate întâmpla în viitor. Problemele ei cu personalul au fost dezastruoase. Continuă disputele cu privire la cine a fost arhitectul renașterii firmei (poate de scurtă durată). Disprețuitul director, Gil Amelio, spune că Jobs s-a întors la momentul potrivit și că el, Amelio, a preluat o firmă muribundă și a întors-o la viață. Punctul de vedere al lui Amelio se

justifică prin faptul că a părăsit firma Apple după ce-i insuflase oarecare energie, acumulând 1,5 miliarde dolari în bancă și pregătind o serie de noi linii de produse extraordinare, între care iMac.

Decizii grozave #3

Decizia lui Henry Ford de a-și întemeia propria firmă în 1903 a condus la prima linie de producție de masă, a creat o piață de masă pentru automobile, a lansat o corporație gigant, a schimbat concepțiile despre călătorie, a condus la întemeierea unei varietăți de noi industrii și a furnizat o schemă pentru producția industrială.

Decizia lui Henry Ford de a trece la producția de masă a fost una dintre cele mai des citate decizii de management în cursul cercetării mele. Este dificil de susținut că oricare altă decizie a avut asemenea urmări fenomenale.

Dar mai întâi, toată povestea. Henry Ford (1863-1947) a participat mai întâi ca ajutor la curse de automobile. După ce a petrecut o vreme ca ucenic mecanic, reparator de ceasuri și ca mecanic, și-a construit prima mașină în 1896. El s-a convins rapid de potențialul comercial al automobilelor și și-a întemeiat propria firmă în 1903. (Nu era nimic neobișnuit în asta; între 1900 și 1908 au fost fondate peste 500 de firme americane pentru a construi mașini.) Primul automobil al lui Ford a fost Modelul A. După un an, vindea 600 de automobile pe lună. În 1908 s-a născut Modelul T. Prin folosirea inovatoare a noilor tehnici de producție în masă, Ford a fabricat între 1908 și 1927 15 milioane de automobile Model T. La acea vreme, fabrica lui Ford de la Highland Park, Michigan, era cea mai mare din lume; pe o suprafață de 57 de acri lucrau mai mult de 14.000 de muncitori. Iar Ford avea în vedere lumea întreagă. El a întreprins rapid operațiuni internaționale. Prima filială a uzinelor Ford din străinătate s-a deschis în Franța în 1908, iar în 1911 Ford a început să fabrice automobile în Marea Britanie.

În 1919, Ford a demisionat din funcția sa de președinte al firmei și a fost înlocuit de către fiul său, Edsel. În acel moment, firma Ford producea o mașină pe minut. În 1923, vânzările anuale au atins vârful de 2.120.898 automobile, iar cota de piață depășea 57 de procente.

Admiratorii lui Ford se găseau pe toate cărările vieții. În 1934, Clyde Barrow, scandalosul jefuitor de bănci, i-a scris lui Ford:

> *Dragă Domnule,*
>
> *Cât timp încă mai respir, vreau să vă spun ce mașină grozavă ați construit. Am condus în exclusivitate mașini Ford, de când mi-am permis să am una. Datorită menținerii vitezei și lipsei defecțiunilor, automobilul Ford a lăsat de rușine orice altă mașină, și chiar dacă afacerile mele nu au fost strict legale, nu fac rău nimănui dacă spun ce mașină minunată este V-8.*
>
> *Al dumneavoastră cu sinceritate,*
>
> *Clyde Champion Barrow*

Henry Ford a dezvoltat producția de masă nu doar pentru că a crezut orbește în cele mai avansate metode de producție. El n-a fost vreo clonă a întemeietorului managementului științific, Frederick Taylor. (De fapt, Ford a fost unic și nu putea să fie clona nimănui.) Ford a crezut în producția de masă pentru că însemna că putea face mașini pe care oamenii să și le permită. Tocmai acest lucru l-a realizat cu un succes răsunător. La un moment dat, firma avea rezerve în bani lichizi de un miliard de dolari. (Aceasta nu l-a oprit pe Ford să susțină: „O afacere care nu face altceva decât să scoată bani, nu este o afacere bună.")

Lovitura de maestru a lui Ford a fost conștientizarea faptului că există o piață de masă pentru automobile; lui îi rămânea doar să ofere pieței produsele de care avea nevoie. Automobilele model T erau negre, simple și la prețuri accesibile. Corolarul acestei idei avea să se dovedească a fi pedeapsa sa. Automobilele la prețuri rezonabile necesitau aplicarea metodelor de producție în masă. Costurile puteau fi reduse numai prin eficiență crescută și standardizare, astfel încât să fie produse mai multe mașini. Ford a urmat această strategie cu meticulozitatea caracteristică. Președintele firmei General Motors, Alfred Sloan, nota: „Linia de asamblare a automobilelor din uzinele Ford, salariul minim ridicat și mașinile la preț scăzut au fost revoluționare și se află printre contribuțiile de seamă la cultura noastră industrială. Concepția sa de bază, cu privire la un model de mașină destinat unei anumite utilități și cu un preț mereu mai scăzut, a fost ceea ce avea nevoie piața, mai ales piața agricolă a acelor timpuri."

Ford a fost un geniu excentric care a venit exact la timpul potrivit. El nu a fost cea mai plăcută persoană din istorie, dar a dovedit strălucire în afaceri. În mai 1927, după ce produsese 15 milioane de automobile model T, Ford a închis linia de producție. Modelul T era mort, dar problema era că nimeni nu știa ce va urma. Domnea tăcerea, tensiunea creștea. În final, în noiembrie, Ford a anunțat sosirea modelului A, care a fost vândut prima dată în decembrie 1927. În șase săptămâni s-au strâns 750.000 de comenzi. Sunt dificil de găsit alte acte de curaj similare în marketing precum dramatica închidere a liniei de modele T de către Ford și pauza de șase luni înaintea lansării noului model.

Cele mai importante lecții

Creează-ți o viziune. În 1907, Ford a declarat deschis că obiectivul său este de ... „a construi o mașină pentru marea mulțime ... Ea va avea un preț atât de scăzut, încât orice om care câștigă un salariu bun va fi capabil să-și cumpere una și se va putea bucura împreună cu familia de orele plăcute petrecute în aer liber ... Toată lumea își va permite să-și cumpere o mașină și toată lumea și-o va cumpăra. Calul va dispare de pe drumuri, automobilul va fi ceva obișnuit." Angajamentul lui Ford pentru scăderea prețurilor nu poate fi pus la îndoială. Între 1908 și 1916, el a redus prețurile cu 58%, într-o vreme când cererea era așa de mare, încât putea să ridice ușor prețurile. Ce l-a făcut să procedeze așa? Hotărârea de a-și realiza viziunea.

Lipsa de flexibilitate înseamnă sinucidere în afaceri. Ford s-a fixat rigid în politica sa de producție de masă și ofertă limitată de modele. Oferind pieței ceea ce dorea, el a presupus că mai multe automobile din același model era, de asemenea, ce se cerea pe

piață. Era cunoscut faptul că Ford a aruncat la rebuturi un model T ușor modificat, ca și angajamentul său față de versiunea nealterată. Atunci când alți producători au adăugat diverse facilități automobilelor, Ford a păstrat modelul simplu și a pierdut teren dramatic. Faptul că firma s-a bazat exclusiv pe modelul T l-a dus pe Ford aproape de autodistrugere.

Motivele au fost explicate de Ted Levitt în articolul său „Miopia de marketing", în care l-a reevaluat pe Ford din perspectiva marketingului. „Industriile de masă sunt împinse de un puternic imbold de a produce tot ce pot. Perspectiva reducerii accentuate a costurilor pe unitatea de produs, pe măsură ce volumul producției crește, este un obiectiv la care cele mai multe firme nu pot rezista. Posibilitățile de profit par spectaculoase. Toate eforturile se concentrează pe producție. Rezultatul este că marketingul va fi neglijat," scrie Levitt. În final, apare o concentrare excesivă pe produs, pentru că acesta se pretează la măsurători și analize.

Decizii grozave #4

După ce nu a reușit să-l convingă pe Montgomery Ward să intre în comerțul cu amănuntul, Robert E. Wood a fost angajat de firma Sears Roebuck în 1924. Directorului acestei firme, Julius Rosenwald, i-a plăcut ideea lui Wood privind vânzările cu amănuntul; Sears și-a deschis primul magazin în 1925 și a devenit cel mai mare comerciant de mărfuri generale din lume.

Julius Rosenwald a adus vigoare în afaceri începătoarei firme Sears Roebuck. Până la sosirea sa, firma a fost condusă cu entuziasm antreprenorial și nimic altceva în plus. Rosenwald a împins firma Sears înainte. În 1906, Sears Roebuck și-a deschis la Chicago primul depozit de preluat comenzi prin poștă. Era cea mai mare clădire de afaceri din lume, având o suprafață de trei milioane de picioare pătrate. Cu toate acestea, mărimea nu este în mod necesar echivalentă cu eficiența. Afacerile firmei Sears erau împrăștiate și ineficiente. Uneori, clienții primeau cinci articole când ceruseră numai unul sau nu primeau nici unul. Logistica era un coșmar.

Firma și-a adunat activitățile la un loc. (Această decizie a fost prin ea însăși o mișcare hotărâtoare.) A fost introdusă o programare în timp, astfel încât o dată primite comenzile, ele trebuiau distribuite într-un anumit interval de timp. O mulțime de benzi și planuri înclinate legau sosirile cu plecările. Este cunoscut faptul că Henry Ford a fost inspirat pentru a introduce metodele de producție de masă după ce le-a văzut funcționând în depozitele Sears Roebuck.

Următoarea provocare pentru firmă era să reziste concurenței crescânde din partea lanțurilor de magazine, care loveau în vânzările lui Sears pe bază de catalog. Deplasarea de la țară spre oraș era pe cale să se producă; prin 1920, populația urbană a Americii o depășea pe cea rurală, pentru prima dată în istorie. În mod clar, acest lucru a avut un efect substanțial asupra pieței de bază a firmei Sears.

Robert E. Wood (1879-1969) a fost angajat de Sears Roebuck în 1924. În timp ce interesul lui Woods pentru dezvoltarea comerțului cu amănuntul nu a fost primit cu receptivitate de către Montgomery Ward, lui Julius Rosenwald i-a plăcut ideea. El l-a

susținut pe Wood. Sears și-a deschis primul magazin cu amănuntul în 1925 și a devenit cel mai mare comerciant de mărfuri generale din lume. Prin 1928, Sears ajunsese la 192 de magazine. A fost menținut un ritm impetuos de extindere. În deceniul 1920, într-un singur an, s-a deschis câte un magazin Sears la fiecare două zile lucrătoare. În 1931, comerțul cu amănuntul forma grosul afacerilor firmei.

Restul istoriei firmei nu a mai fost atât de remarcabil. Imperiile dispar în comerț la fel de sigur ca în orice alt domeniu. Chiar și așa, Sears rămâne o formidabilă forță de vânzare cu amănuntul, având 833 de magazine universale, peste 1.300 de alte magazine și o mulțime de produse vândute prin magazine ale altor proprietari.

Cele mai importante lecții

Angajează oameni de la concurență. Rosenwald a recunoscut o idee minunată și o persoană deosebită când le-a văzut. El l-a vrut pe Wood de partea sa.

Mergi înainte. Sears ar fi putut să rămână ușor o firmă cu un catalog de produse pentru mediul rural. Decizia lui Richard Sears de a-l angaja pe Rosenwald a fost una bună. Rosenwald a dus înainte firma după succesele ei inițiale. Din păcate, ritmul impetuos de extindere al firmei și de inovare nu a putut fi susținut.

Decizii grozave #5

În iulie 1850, Julius Reuter a utilizat porumbei călători între punctul terminus al liniilor telegrafice belgiene din Bruxelles și punctul terminus al liniilor telegrafice germane din Aachen, pentru a comunica prețul acțiunilor. A fost începutul unei afaceri în domeniul știrilor și al informațiilor.

În 1850, Julius Reuter (1816-1899) a pus la cale o afacere pentru a rezolva lipsa liniilor de telegraf între Belgia și Germania, pe o distanță de 76 de mile. Era într-adevăr o verigă lipsă pe piață. Reuter a construit o firmă pe o constatare simplă, aceea că oamenii sunt gata să plătească pentru informații precise furnizate în timp util. El a folosit porumbei călători pentru a trimite prețurile acțiunilor și ale mărfurilor de pe piețele din Bruxelles, unde se sfârșeau liniile belgiene de telegraf, la Aachen, unde începeau liniile de telegraf germane.

De primirea timpurie a unor informații critice depindea câștigarea sau pierderea unor averi la bursele europene. Aceia care-și puneau banii la bătaie trebuiau să fie siguri că informațiile sunt corecte. Ei erau pregătiți să plătească bani frumoși pentru știri proaspete dintr-o sursă de încredere, chiar dacă mesagerul era un porumbel. Formarea acestei industrii a informațiilor s-a făcut de fapt împreună cu Heinrich Geller, care era, printre altele, fabricant de bere, brutar și crescător de porumbei. Inițial, Geller s-a angajat să furnizeze 45 de porumbei dresați. Mai târziu, Geller a introdus toți cei 200 de porumbei ai săi în serviciul lui Reuter.

În fiecare zi, porumbeii erau trimiși cu trenul la Bruxelles. A doua zi în zori, porumbeii își începeau zborul spre casă cu mesaje prinse bine sub aripi. (Fiecare mesaj era purtat de trei păsări pentru ca stăpânii să fie siguri că mesajele vor ajunge la destinație.)

Când soseau la casa lui Geller din Aachen, mesajele erau trimise rapid la biroul lui Reuters, astfel încât informațiile să poată fi transmise către destinațiile din Germania.

Mai târziu, când distanța pe care lipseau liniile de telegraf s-a micșorat, Reuter a utilizat cai în loc de porumbei pentru a duce mesajele. Liniile de telegraf au fost complete începând cu 16 aprilie 1851; monopolul temporar al lui Reuter, strălucit conceput, a căzut.

Nepotolit, Reuter s-a mutat la Londra, centrul financiar al lumii victoriene. Reuter a înțeles că informațiile sunt o marfă foarte valoroasă. La Londra și-a lansat faimoasa sa agenție de știri. Pe la sfârșitul anilor 1850, el a reușit să impună un standard pentru colectarea și distribuția știrilor. Reuter s-a afirmat ca „fiind primul care reușea să afle cele mai noi știri". Deasupra rapidității a pus corectitudinea, iar alături de corectitudine a pus imparțialitatea distribuției. Prezentarea informațiilor cu obiectivitate este dificilă, dar Reuter și-a câștigat o reputație de invidiat tocmai pentru obiectivitatea sa. În prezent, puterea agenției Reuter se bazează pe valorile fundamentale pe care întemeietorul ei i le-a insuflat.

Reuter a început prin a elabora rapoarte cu știri despre evenimente din Europa pentru ziarele britanice mai importante. În final, el a convins chiar și ziarul *Financial Times* să-i publice rapoartele. Aceasta i-a permis să-și construiască un nume de marcă. Pentru prima dată numele Reuter's a apărut scris ca sursă sub rapoartele de știri. Această mișcare s-a constituit ca o piatră de hotar în crearea mărcilor pe piața informațiilor.

O lovitură timpurie a fost transmiterea rezumatului unui discurs important al Regelui Sardiniei, discurs care a avut implicații importante pentru unificarea Italiei. Remarcile Regelui Sardiniei au putut fi citite în Anglia în aceeași zi. Raportul corespondentului ziarului *Times* a fost publicat abia patru zile mai târziu. (O altă lovitură, atribuită greșit lui Reuter, se referea la un discurs al lui Napoleon al III-lea ținut cu câteva zile înainte; cu acea ocazie, *Times* i-a luat-o totuși înainte lui Reuter.)

Timp de un secol, Reuters a fost în principal agenția de știri a Imperiului Britanic. Aceasta i-a permis să se dezvolte rapid de-a lungul primei jumătăți a secolului al douăzecilea. Pe măsură ce puterea imperială britanică a pălit, Reuters a început să vândă informații economice comunității comerțului mondial. Această afacere a generat profituri anuale, înainte de impozitare, în sumă de 420 milioane dolari la sfârșitul anilor '80.

Julius Reuter a murit în 1899. Revista umoristică Punch i-a deplâns dispariția astfel:

Ei au nevoie de un epitaf întesat, cei a căror faimă
ar fi fost altfel pradă ușoară uitării;
Nu este necesar aici un asemenea epitaf, pentru că în fiecare zi
miriade de tipărituri poartă numele Reuter.

Cele mai importante lecții

Informația înseamnă putere. Iar informația în timp real este încă mai puternică. Constatarea simplă a lui Reuter rămâne adevărată și astăzi. Întrebați-l pe Michael Bloomberg. Imperiul său în domeniul comunicațiilor și mass mediei este construit pe aceeași constatare.

Ocaziile abundă. Julius Reuter a fost mai întâi de toate un întreprinzător. Într-o altă epocă, în alte vremuri, el și-ar fi câștigat averea găsind o altă ocazie.

Timpul este totul. Poate că Julius Reuter n-a fost primul care a spus „Mai repede, mai bine", dar ar fi fost de acord cu ideea.

Monopolul temporar este obiectivul oricărei firme. Raiul firmelor este monopolul. În realitate, monopolul temporar tinde să nu dureze prea mult. (Și, cu toate că monopolurile există, este bine să nu atragi prea mult atenția asupra lor sau să nu le numești astfel.)

Decizii grozave #6

Spre sfârșitul anilor '70, industria elvețiană de ceasuri, odată cea mai grozavă, era pe cale să îngenuncheze. Apoi, cu un ultim efort, fabricanții elvețieni au decis să lucreze împreună pentru a găsi un răspuns decisiv în fața produselor concurente ieftine. Rezultatul s-a numit Swatch. Aproape peste noapte, industria de ceasuri a Elveției, aflată în letargie, s-a trezit la viață. Umilul instrument de măsurare a timpului a devenit un accesoriu de modă, iar cota Elveției pe piața mondială a ceasurilor s-a ridicat de la 15% la peste 50%.

Povestea grupului Swatch este un basm clasic despre triumful asupra forțelor potrivnice. Între mijlocul deceniului '70 și anul 1983, industria elvețiană de ceasuri a fost martora scăderii cotei sale pe piața mondială de la 30% la numai 9%, ceea ce înseamnă o pierdere de două treimi în doar zece ani. Pe măsură ce ceasurile japoneze măturau totul în calea lor, elvețienii pierdeau chiar și piața tradițională a ceasurilor de înaltă calitate, pe care fuseseră puternici până atunci. Sfârșitul se întrevedea pentru ceea ce fusese odată considerată cea mai bună industrie de ceasuri din lume.

Apoi a venit salvarea cu ultima suflare. Producătorii elvețieni importanți au decis să formeze împreună un consorțiu numit ASUAG-SSIH. Acesta a fost reorganizat mai târziu cu ajutorul omului de afaceri Nicolas Hayek (născut în 1928) sub numele de SMH – the Swiss Corporation for the Microelectronics and Watchmaking Industries. În final, a devenit The Swatch Group. Grupul a considerat că ar fi mai bine să iasă la bătaie împreună, cu toate armele pe foc continuu, decât să se predea timid, în izolare, privind cum piața li se spulberă.

Ernst Thomke, președinte al firmei ETA SA, și Jacques Muller, inginer șef la aceeași firmă, au venit cu ideea câștigătoare. Thomke a conceput ceasul Delirium, pe vremea aceea cel mai subțire ceas din lume. El a propus o variantă ieftină a ceasului Delirium pentru a lupta cu amenințarea japoneză. Thomke a fost cel care a elaborat specificațiile tehnice ale ceasului original Swatch, ca și foarte importantul concept de marketing.

Crearea primului produs Swatch a fost plină de probleme. Mai întâi, Thomke a trebuit să cumpere în secret brevetele pentru dreptul de a fabrica componente cheie ale îndrăzneței sale creații. O altă problemă era aceea că fabricilor tradiționale din Elveția le era interzis să producă bobine sau să lucreze cu plastic.

Cercetarea și dezvoltarea se desfășurau în secret. Nicolas Hayek, care activa ca și consilier pentru industria de ceasuri, a susținut proiectul și a jucat un rol cheie în a crea condițiile ca producția să rămână în Elveția. Hayek a devenit președinte și director

general al grupului Swatch în 1986, când a avut loc fuziunea producătorilor de ceasuri ASUAG și SSIH. Grupul, care mai vinde și mărcile Blancpain, Omega, Longines, Rado, Tissot, Certina, Mido, Hamilton, Balmain, Calvin Klein, Flik Flak și Lanco, își are sediul în Biel-Bienne. (Thomke a părăsit Grupul Swatch în 1992, după o dispută cu Hayek, și a devenit expert în ceasuri elevețiene.)

Prima încercare de a îndrepta noul produs spre America în 1982 a fost un eșec jalnic. Numai după ce produsului i s-a făcut reclamă ca „un al doilea ceas", sub sloganul „Ai o a doua casă, de ce să nu ai și un al doilea ceas?", consumatorii au fost „loviți în plin".

Numele a fost scurtat: ceasul „S" („S" watch) și apoi Swatch. Produsul Swatch s-a bazat pe o premisă simplă, aceea că ceasul ar putea deveni un produs ce poate fi înlocuit, schimbat, ca un accesoriu de modă.

Drept rezultat, Swatch era un ceas simplu. Primul model avea mai puțin de 50 de componente, mult mai puține decât orice alt ceas analogic cu cuarț. Prin contrast, un ceas mecanic tradițional avea mai mult de 125 de componente. Simplitatea tehnică era compensată prin culori strălucitoare și stiluri mereu schimbate. Oamenii din spatele acestor ceasuri îndrăznețe au mizat pe faptul că mulți consumatori nu puteau să nu țină seama de numărul redus de componente, dar vor răspunde pozitiv la noutatea și abundența de stiluri ale produsului Swatch.

Ritmul în care au fost introduse noi tehnologii și noi design-uri a fost întotdeauna cheia păstrării prospețimii mărcii Swatch. În ultimii ani, de pildă, au avut loc noi dezvoltări pe lângă ceasul de plastic standard. Au fost introduse modele noi, incluzând modelele Chrono și Irony (ceas metalic care oferă o întoarcere ironică la conceptul Swatch).

Alte inovații includ ceasul cu baterii solare Swatch Solar; alarma muzicală a ceasului Swatch MusiCall; și primul ceas din lume cu un pager încorporat, numit Beep Swatch. O altă inovație tipică pentru Swatch este facilitatea Acces care încorporează o funcțiune de control care poate fi folosită ca un abonament pentru pârtiile de schi din multe stațiuni din lume. Poate că inovația cea mai interesantă pentru marca Swatch este conexiunea cu Mercedes pentru producerea unei mașini miniatură.

Cele mai importante lecții

Reinventarea vechilor produse pentru a crea noi piețe. Produsul Swatch nu a fost conceput de manufacturierii elvețieni de ceasuri, ci de roboți. Costurile de producție erau scăzute. Aceste ceasuri erau încastrate în plastic și nu era posibil să fie reparate. Spre deosebire de ceasurile elvețiene anterioare, produsul Swatch nu era conceput spre a fi înmânat de la o generație la alta; era mai degrabă ultima variantă a unui instrument de măsurare a timpului ce putea fi ușor înlocuit. Consumatorii au fost invitați să-și arunce vechile ceasuri și să cumpere altele noi. Ideea cheie pentru poziționarea mărcii era atracția proaspătă a unei oferte permanente de noi design-uri. Pentru prima dată, ceasurile se schimbau o dată cu sezonul.

Design-ul cucerește totul. Într-o industrie caracterizată prin valori conservatoare, marca Swatch era diferită, nostimă și atrăgătoare. Secretul menținerii unei mărci puternice a fost puternica permanentă inovare. Noi design-uri și culori, care se schimbau la fiecare

șase luni la început, iar apoi mai des, au asigurat cumpărători constanți. Prețurile reduse ale acestor ceasuri – care se vindeau între 25$ și 35$ - au făcut să fie accesibile pentru tineri. Este o formulă care funcționează în continuare. Prin 1997, fuseseră vândute 200 milioane de unități. Swatch operează în prezent pe 72 de piețe ale lumii.

Decizii grozave #7

În 1981, Bill Gates decidea să ofere licența MS-DOS firmei IBM, în timp ce IBM ceda controlul licenței pentru toate PC-urile care nu erau de fabricație IBM. Aceasta a pus bazele imensului succes al firmei Microsoft și a condus la căderea în dizgrație a firmei IBM.

Toți am încercat asta. Tuturor ni s-a întâmplat să mergem la cacialma, dând impresia că suntem într-o poziție de negociere mult mai bună decât eram în realitate. Poate că asta i-a trecut prin minte lui Bill Gates atunci când a schimbat fața industriei de calculatoare.

Povestea se învârte în jurul intuiției, viziunii și oportunismului lui Bill Gates și al partenerului său, Paul Allen, precum și al încetinelii firmei IBM. În ciuda faptului că era producătorul de calculatoare dominant pe planetă, IBM era în urmă la capitolul calculatoare personale. Firma care a dominat producția de calculatoare mainframe nu a fost în stare să recunoască importanța și în același timp amenințarea reprezentată de ascensiunea computerelor personale. Pe vremea când Marele Albastru a decis să intre pe piața calculatoarelor personale, în 1980, firma Apple, pionierul computerelor de birou, își dezvoltase o afacere de 100 milioane de dolari.

Frank Cary, președinte al firmei IBM la acea vreme, a ordonat oamenilor săi să producă până în august 1981 un PC cu eticheta IBM. Deja puși pe treabă, angajații IBM care răspundeau de acest proiect au făcut două greșeli tehnice fundamentale. Ambele greșeli derivau dintr-o singură decizie, aceea de a căuta în afara firmei două elemente critice ale noului calculator: microprocesorul care urma să stea la baza noului PC și sistemul de operare. Intel a fost de acord să furnizeze cipurile, iar o mică firmă de software, destul de puțin cunoscută, din Seattle a fost de acord să furnizeze sistemul de operare.

Conducerea IBM a crezut că, pur și simplu, economisește timp cedând o activitate care nu era în profilul firmei către un mic sub-contractant. În fond, ei lucrau în afacerile cu hardware pentru computere și acolo se aflau puterea și banii adevărați. Fără un calculator IBM, marca Microsoft era lipsită de înțeles. Cel puțin, asta a crezut IBM.

Ceea ce IBM nu a fost în stare să vadă a văzut Gates foarte clar. Lumea computerelor era la un pas de o schimbare majoră, ceea ce teoreticienilor managementului le place să numească o schimbare de paradigmă. Gates a înțeles ceea ce vechea gardă de la IBM nu a putut să prevadă, și anume că software-ul (aplicațiile) și nu hardware-ul (calculatoarele propriu-zise) era cheia viitorului. El mai știa că puterea firmei IBM, lider de piață, era necesară pentru a stabili un standard comun sau o platformă pentru aplicațiile software. Această platformă ar fi Q-DOS – un sistem de operare existent pe care Gates l-a cumpărat cu 50.000$ de la o altă firmă și l-a rebotezat MS-DOS, după Microsoft. Dar nici măcar Gates nu și-a putut imagina cât de profitabil va fi acest târg pentru Microsoft. (Bine-ntelez! IDEILE BUNE se văd în timp!!)

Bill Gates era prea deștept pentru a nu realiza că dacă își joacă corect cărțile, sistemul său de operare, MS-DOS, ar putea deveni standardul pentru industria calculatoarelor. În acel timp, sistemul său de operare era doar unul dintre mai multe existente pe piață.

Mulți profesioniști din industria calculatoarelor au simțit la vremea respectivă că, din punct de vedere strict tehnic, MS-DOS are câteva serioase neajunsuri. Apple fusese deja ales ca furnizor privilegiat al calculatoarelor de birou. Fondatorii firmei Apple au adus o nouă atitudine și cultură în afacerile cu computere. Marca Apple era cu mult înaintea mărcii Microsoft, atât în ce privește imaginea, cât și în ce privește calitatea percepută. Calculatoarele Apple erau populare pentru că era mai simplu de lucrat cu ele și chiar distractiv. Totuși, firma trebuia să-și dezvolte faimosul sistem de operare Apple Macintosh bazat pe icon-uri, dar simbolurile fuseseră inventate și angajații de la Apple erau în fruntea jocului.

Lansarea calculatorului personal IBM a fost inițial un succes comercial, dar firma a sfârșit prin a ceda cea mai mare a profiturilor sale din această afacere celor doi parteneri ai săi. Prin condițiile contractului inițial între IBM și Microsoft, Marele Albastru a fost de acord să finanțeze cea mai mare parte a costurilor de dezvoltare a sistemului de operare MS-DOS, dar numai Microsoft putea să licențieze sistemul unei terțe părți. Aceasta a fost clauza ucigașă. Decizia lui Microsoft de a pune mâna pe licență a fost un act de curaj și o mișcare strălucită; printre persoanele cercetate pentru această carte, decizia de mai sus a fost cel mai des menționată ca o decizie excepțională.

Pe măsură ce industria calculatoarelor personale s-a dezvoltat exploziv, au intrat pe piață mii de noi concurenți. Practic, toți au sfârșit prin a folosi MS-DOS plătind licența lui Microsoft. Dar greșelile lui IBM nu s-au sfârșit aici. Când și-a dat seama de greșeala inițială, IBM nu a reușit să renegocieze contractul de licență sau să o rupă cu Microsoft. Încă mai ciudat a fost faptul că managerii superiori de la IBM au renunțat la un sistem de operare dezvoltat pe plan intern, care ar fi putut să distrugă puterea de strangulare a pieței PC-urilor de către Microsoft.

Un deceniu mai târziu, IBM încă producea mai multe PC-uri decât orice altă firmă, dar divizia în cauză pierdea bani. Singurele firme care realizau profituri mari în industria extrem de competitivă a computerelor personale era furnizorii de microcipuri și de sisteme de operare. Până în zilele noastre, industria calculatoarelor este dominată de două firme: Intel și Microsoft.

Cele mai importante lecții

Viziunea învinge. Încă de la începuturile firmei Microsoft, Bill Gates și-a urmat viziunea, și anume „un calculator pe fiecare birou și în fiecare casă". (Interesant, sloganul original era: „Un calculator pe fiecare birou și în fiecare casă, utilizând programele Microsoft"; ultimele cuvinte sunt adesea lăsate deoparte în zilele noastre deoarece îi fac pe unii să se simtă neconfortabil.)

Privește spre viitor; apoi inventează-l. Dacă ne uităm acum în trecut, răspândirea calculatoarelor personale din birouri până în casele oamenilor pare ceva aproape inevitabil. Înțelegerea ulterioară a lucrurilor este ceva minunat. Dar a le anticipa este,

totuși, mult mai profitabil, după cum a dovedit Gates. Este important să ne amintim de asemenea că omniprezentele ecrane și tastaturi, atât de obișnuite pentru noi astăzi, erau subiect de science fiction doar cu câteva decenii în urmă. Prin anii '60, când viitorologii din America încercau să prevadă evoluțiile probabile care vor da formă societății până la sfârșitul secolului, au ignorat complet ascensiunea computerelor personale.

Nu este adevărat că numai Bill Gates a fost răspunzător de răspândirea PC-urilor în toate birourile și în toate casele din lume, la fel cum nu este adevărat că Henry Ford a fost răspunzător de ascensiunea automobilelor. Ceea ce au totuși în comun cei doi este capacitatea de a vedea ce este posibil de realizat și hotărârea de a-și transforma viziunea în realitate.

Gates a început să-și realizeze viziunea transformând Microsoft într-un jucător important în industria calculatoarelor și folosindu-și poziția dominantă pentru a crea o platformă ce permitea creșterea imensă a aplicațiilor. Ceea ce a înțeles Gates foarte de timpuriu a fost faptul că, pentru a obține succesul viziunii sale, era esențial să fie creat un standard al industriei. El știa de asemenea că oricine ajungea acolo primul avea o ocazie importantă de a deveni lider în industria calculatoarelor.

Construiește-ți singur norocul. Microsoft a reușit să încheie târgul pentru a furniza sistemul de operare lui IBM. Gates a fost norocos. Dacă aceeași ocazie ar fi avut-o niște colegi din Silicon Valley, rezultatul ar fi putut fi foarte diferit. IBM a văzut în Bill Gates omul care știe ce vrea, nu orbecăie în întuneric. În asemenea momente se schimbă istoria. (Se poate spune că, deși MS-DOS a fost „o vacă de muls", lansarea lui Windows 3 a fost realul salt înainte al lui Microsoft.)

Dacă ești mic, găsește pe unul mare și deveniți prieteni. În mod ironic, puterea lui IBM a fost în spatele sistemului de operare care i-a adus mai apoi puterea lui Microsoft. Marele Albastru a dominat industria de calculatoare mainframe ani de zile și s-a pregătit să intre în industria computerelor personale oarecum târziu. Credibilitatea numelui IBM era crucială în bătălia care urma. Gates a judecat corect că cea mai bună ocazie pentru a întemeia un standard al industriei, diferit de cel bazat pe sistemul Apple, era să fii conectat la sosirea pe piața PC-urilor a celui mai de încredere producător de calculatoare din lume. Timp de mulți ani, IBM se mândrea că „nimeni nu a fost concediat vreodată pentru că a cumpărat un computer IBM". La acea vreme, IBM avea o reputație bazată pe fiabilitatea produselor sale, neatinsă de altcineva din industria computerelor în lume. Computerul personal IBM era destinat deci să obțină o bucată mare din piața computerelor de birou.

Faptul că produsele cu eticheta IBM erau pe cale să inunde piața însemna de asemenea că sistemul de operare utilizat de IBM putea fi catapultat pe primul sau al doilea loc. Fiecare PC ieșit pe poarta fabricilor IBM avea instalat sistemul MS-DOS. Pentru Microsoft era calul troian perfect. Fiecare PC cu eticheta IBM care ateriza pe un birou îi oferea o călătorie gratis sistemului de operare Microsoft ascuns înăuntru. Acesta era uimitorul noroc al lui Bill Gates. Ceea ce s-a întâmplat după aceea explică și mai bine

de ce Bill Gates este acum cel mai bogat om din lumea computerelor și nu Steve Jobs sau vreun alt întreprinzător din Silicon Valley.

Decizii grozave #8

Pe la sfârșitul anilor '60, un fabricant de înghețată din New York, numit Reuben Mattus, a hotărât că viitorul afacerii sale stătea în a vinde înghețată tot timpul anului în magazine universale. El a lansat o nouă marcă destinată acestei piețe și a mers! Așa s-a născut înghețata lux, extra, sexi.

Reuben Mattus a venit în Statele Unite din Polonia în 1921. El avea opt ani și era însoțit de mama sa văduvă. Pentru a scoate bani, mama lui Mattus vindea înghețată de lămâie făcută din lămâi stoarse manual.

Mattus a fost întreprinzător de tânăr. În 1932, el a întemeiat în Bronx firma Senator Frozen Products, iar pe la sfârșitul anilor '50 firma se dezvoltase cu succes și vindea, printre altele, o înghețată numită Ciro's, care se găsea în băcănii și drogherii. În anii '60, Mattus și-a dat seama că viitorul aparține magazinelor mari. El a dorit să distribuie înghețată prin magazinele universale care începeau să se răspândească. Mattus credea că, dispunând de spații de refrigerare superioare și de o atractivitate mai largă, aceste debușee mai mari pentru vânzări cu amănuntul ofereau o piață pentru înghețată tot timpul anului.

Cu toate acestea, marca Ciro's a fost pusă la zid curând de furnizorii mari de produse lactate, care au prins ideea și au oferit marilor lanțuri de magazine stimulente pe care Ciro's nu le putea oferi.

Dar Mattus nu era ușor de dat la o parte. Lui i-a venit altă idee: o marcă de înghețată fină făcută din frișcă proaspătă, fructe adevărate și ingrediente naturale, pe care a pus-o în vânzare sub nume de arome pline de imaginație. Oarecum bizar, el a decis că un nume care suna danez era nota perfectă pentru a diferenția noua sa marcă de cele ale concurenților.

Primele trei arome ale înghețatei Haagen-Dazs erau cele de bază: vanilie, ciocolată și cafea. Înghețata era vândută prin magazinele de delicatese din New York. Răspunsul a fost imediat și pozitiv. În câteva săptămâni, alte magazine din toată America trimiteau comenzi pentru noua înghețată. Atât de mare a fost succesul ei, încât prin anii '70 vânzările din noua marcă au eclipsat marca Ciro's, care a fost scoasă de pe piață.

În anii de la începutul deceniului '70, vânzările din marca Haagen-Dazs au crescut constant, deși nu existase nici o campanie de reclamă oficială, ci numai recomandări din om în om. Absolut remarcabil, a fost suficient pentru a spori distribuția produsului în centrele urbane și în orășelele studențești din Nord-Est. Oameni din toată America au început să scrie pentru a afla cum pot să obțină înghețata Haagen-Dazs în zona lor. Câțiva fanatici s-au oferit să distribuie produsul voluntar.

Ceea ce a urmat a fost un moment hotărâtor pentru marcă. Ea s-a transformat dintr-o simplă marcă de înghețată într-un fenomen în toată regula pentru vânzările cu amănuntul. Fiica lui Mattus a venit cu ideea unor magazine dedicate în întregime

mărcii Haagen-Dazs. Primul magazin a fost deschis în Brooklyn și a condus marca într-o nouă eră. Au urmat mai multe magazine de-a lungul și de-a latul Statelor Unite.

Prin 1982, firma pătrundea pe noi piețe. Extinderea în Canada a fost, în mod natural, următorul pas. A urmat un parteneriat cu un furnizor de frunte de lactate din Japonia, iar pe la sfârșitul deceniului '80, înghețata a traversat Atlanticul către Lumea Veche, unde europenii au salutat cu entuziasm reclama senzuală care îi anunța sosirea. Mijlocul deceniului '80 a fost bun pentru înghețata Haagen-Dazs. Atracția exercitată de ea pentru „generația eu" (concentrată pe propria persoană) era mare. Pasiunea pentru auto-răsfăț consuma totul. Pe la începutul anilor '90, înghețata Haagen-Dazs a devenit cel mai șic nou accesoriu de pe piață pentru dormitor. Reclame arătând bărbați și femei pe jumătate dezbrăcați mâncând din cupe luxoase de înghețată împodobeau paginile revistelor și ale ziarelor sau apăreau pe panouri. Între timp, în spatele scenei, controlul a trecut în alte mâini.

Deceniul '80 a marcat de asemenea intrarea pe piață a unei alte mărci de înghețată de lux: Ben & Jerry's Homemade. Povestea firmei, întemeiată de Ben Cohen și Jerry Greenfield într-o stație de benzină părăsită din Vermont, este bine cunoscută. Imperiul lor de producere a înghețatei concurează direct cu înghețata Haagen-Dazs. (O altă decizie grozavă în sectorul afacerilor cu înghețată a fost luată în 1977, când Ben & Jerry s-au hotărât să cumpere un curs prin corespondență de 5$ despre fabricarea înghețatei. Ei produc acum mai multă înghețată decât ar fi crezut că este posibil.)

Ceea ce a adus Ben & Jerry pe piață a fost o înghețată de lux însoțită de atitudini hippie. În unele privințe, era următorul lucru natural de făcut. După hedonismul pur al anilor '80, generația puștilor zgomotoși era atrasă de un desert rece cu mesaj moral. Noii fani ai înghețatei simțeau că problemele legate de calorii puteau să mai aștepte, dar salvarea lumii, nu. Combinația lui Ben & Jerry de grăsimi și siropuri împreună cu valori utopice în vârf era seducătoare. Umorul hippie – cu arome ca Cherry Garcia, al cărei nume a fost inspirat de liderul Grateful Dead – era de asemenea atractiv. Ei au profitat de pe urma a ceea ce Haagen-Dazs a inventat.

Cele mai importante lecții

Pornește de tânăr. Mattus era un întreprinzător plin de inițiativă care a învățat pe măsură ce a mers mai departe.

Țintește sus. Cântărind posibilitățile, Mattus ar fi putut să opteze pentru produse ieftine. În loc de aceasta, el a ales produse de calitate la prețuri înalte – o opțiune mai dificilă, dar care a cules rezultate impresionante.

Construiește-ți o strategie. Strategia funcționează. Dezvoltarea mărcii Haagen-Dazs este unul dintre acele exemple folositoare care dovedesc că strategia poate funcționa și chiar funcționează. Mattus a cântărit situația și și-a ales strategia. Desigur, puțin ajutor din partea norocului și a întâmplării au fost apoi necesare pentru a face ca strategia să funcționeze.

2 Numele face jocul

În afaceri, numele contează. „Când, în iarna anului 1969, am inventat numele „Virgin" pentru firma noastră de înregistrări, în locul numelui „Înregistrări pe discuri", aveam o idee vagă despre importanța numelui, care trebuie să fie atrăgător și aplicabil unei mulțimi de alte produse pentru oamenii tineri", își amintește Richard Branson, șeful firmei Virgin. „Ar fi fost interesant de văzut care ar fi fost succesul firmelor Virgin dacă s-ar fi numit „Înregistrări pe discuri". În acest caz, probabil că prezervativele „Înregistrări pe discuri" n-ar fi avut prea mult succes."[1]

În 1936, Kiichiro Toyoda medita la viitorul firmei pe care o întemeiase tatăl său. El a vizitat Statele Unite și Europa și a hotărât că viitorul se afla în producția de automobile. O direcție nouă cerea un nume nou, așa că a lansat un concurs pentru a găsi un nume. În 1936, firma a fost numită Toyota – ce-i drept, o schimbare subtilă, dar care în caractere japoneze transmite ideea de viteză și folosește opt accente, un număr care sugerează prosperitate. Din punctul de vedere al occidentalilor, numele Toyota se pronunță ușor și este atrăgător, fără să aibă vreun înțeles special.

Dacă vă întoarceți în timp în pâcla istoriei firmelor, îl veți găsi pe Harley Procter de la vestita firmă Procter & Gamble, citindu-și într-o biserică Biblia, când a fost frapat de cuvintele „ieșind din palate de fildeș" – și așa a găsit numele unui săpun.

Doar semantică? Nu cred asta. Deciziile importante selectate pentru acest domeniu o dovedesc. IBM, Walt Disney și McKinsey & Co. oferă exemple de frunte. Ei aveau dreptate: numele contează.

Decizii grozave #9

În 1924, Thomas Watson Senior a schimbat numele firmei sale din Computing Tabulating Recording Company în International Business Machines (IBM). Firma nu avea operațiuni internaționale, dar era o declarație curajoasă a ambițiilor sale.

Thomas Watson Senior (1874-1956) a fost creatorul firmei care va deveni colosul IBM, „Marele Albastru". Watson a crescut IBM din nimic, transformând-o în material pentru legende în istoria firmelor și a bursei de valori. Firma(a)continuă să înflorească mult după moartea lui. Încăpățânat, poate neiertător, Watson a modelat firma spre ceea ce dorea el să fie, prin chiar forța personalității, a experienței și convingerilor lui. Watson nu avea odihnă în căutările sale pentru a crea o organizație solidă.

Începuturile nu au fost prea norocoase. Watson s-a alăturat firmei Computing Tabulating Recording Company în 1914. Sub conducerea sa, veniturile acesteia s-au dublat, de la 4,2 milioane dolari la 8,3 milioane dolari în 1917. Inițial, firma făcea de toate, de la cântare pentru măcelari la mașini de tăiat carne. Activitățile firmei au

început să se concentreze treptat pe mașini de calculat care procesau informația mecanic, cu ajutorul cartelelor perforate.

Atunci când Watson a schimbat cu îndrăzneală numele firmei în International Business Machines, el a exagerat posibilitățile firmei. Nu era o firmă internațională (deși filiala IBM din Japonia a fost întemeiată înainte de al doilea război mondial). Nu era nici măcar o firmă deosebit de mare.

Strălucirea numelui arăta ambițiile sale și rezuma concis domeniul în care lucra firma. Această a doua idee este evidentă, dar cuvintele „business machines" (mașini pentru afaceri) au fost de-a dreptul vizionare. Aceste cuvinte includ calculatoarele și produsele de înaltă tehnologie pe care le fabrică firma în zilele noastre, după cum includeau și produsele de bază pe care le fabrica în acel timp.

IBM a devenit prototipul firmei moderne, iar managerii ei sunt modele perfecte pentru rolul lor, cu costumele lor reglementare, sobre, cămăși albe, cravate uni, cu entuziasmul lor pentru vânzări și cu imnul firmei. În spatele stereotipiei stă credința în concurența viguroasă și în furnizarea unor servicii de calitate. Mai târziu, concurenții se vor plânge că IBM câștigă comenzi doar pe baza mărimii ei. Acest lucru era adevărat numai în parte. Mărimea firmei IBM ascundea un angajament puternic de a avea grijă de clienți, furnizând servicii și construind relații.

Dezvoltarea firmei IBM a fost ajutată de Legea pentru salarii și ore de muncă din 1937, care cerea firmelor americane să înregistreze orele de muncă prestate de angajați și salariile care le-au fost plătite. Echipamentele existente nu puteau face față acestei sarcini și Watson i-a provocat pe angajații săi să găsească o soluție. În 1944 a fost lansat automatul Mark 1, urmat în 1947 de calculatorul cu secvență electronică selectivă. La acea vreme, veniturile lui IBM erau de 119 milioane $ și firma era gata să facă un mare salt înainte devenind cel mai mare producător de calculatoare și una dintre cele mai valoroase mărci din lume.

Lui Watson i-a urmat fiul său, Thomas Watson Junior. „Secretul pe care l-am învățat de timpuriu de la tatăl meu a fost să fiu tot timpul în alertă și să nu fiu niciodată sigur că am ajuns la capăt", a spus tânărul Watson. Cât timp firma a fost condusă de Thomas Watson Sr. nu a existat niciodată pericolul ca fiul său, sau firma în ansamblu, să devină mulțumiți de sine.

Cele mai importante lecții

Gândește în stil mare. Poate că numele American Business Machines ar fi prins, dar numele International Business Machines avea o alură și aspirații care au jucat un rol deloc neglijabil în formarea culturii firmei și în a o ajuta să crească.

Gândește la nivel internațional. Nu a existat nimic care să sugereze că Thomas Watson ar fi fost altceva decât un om de afaceri tipic pentru începutul secolului al douăzecilea. El n-a călătorit prea mult (dar vorbea cinci limbi), însă a recunoscut potențialul global. El a gândit la nivel internațional, deși n-a fost un internaționalist.

Decizii grozave #10

Walt Disney şi-a ascultat soţia, Lillian, şi a decis să-l numească pe şoricelul din desenele sale animate Mickey, în loc de Mortimer. Industria de divertisment s-a schimbat din temelii o dată cu apariţia şoriceilor Mickey şi Minnie în Steamboat Willie, *în 1928.*

„Sper că nu vom pierde niciodată din vedere un fapt – acela că totul a pornit de la un şoricel," îi plăcea lui Walt Disney să spună în ultimii lui ani.[2] Originea inspiraţiei lui Disney cu privire la şoricel este repovestită în multe variante. În una dintre ele se spune că la începutul carierei lui, Disney a întâmpinat cu prietenie o familie de şoricei din biroul său. Apariţia lor regulată pe planşeta sa de desen s-a dovedit inspiratoare. Frumoasă poveste.

O altă variantă, pe care a reprodus-o *Daily Sketch* în 1938, spunea că „pe drumul său de întoarcere la Hollywood, Disney se afla într-o cuşetă de sus a trenului şi nu putea dormi. Scârţâitul slab, dar continuu al lemnăriei din compartimentul lui suna precum conferinţa unui milion de şoareci. Ideea l-a făcut să râdă şi în acea secundă s-a născut Mickey Mouse." Poate.

Fapt este că şoricelul în chestiune şi-a început viaţa sub numele de Mortimer. Soţiei lui Walt Disney, Lilly, nu i-a plăcut numele şi a sugerat numele Mickey ca înlocuitor. Walt a ascultat-o. Nu se va şti niciodată dacă a făcut asta pentru a-şi împăca soţia sau datorită unui intuiţii profunde că Mickey era numele ideal pentru a lansa un imperiu de afaceri. (Desigur, de ce Mickey este un nume atractiv şi Mortimer nu, este o problemă de serioasă dezbatere. „Poate că Mickey Mouse nu sună atât de onomatopeic ca Mortimer Mouse, dar este un nume mai prietenos, mai puţin scorţos, sugerând o afinitate cu omul obişnuit", se notează într-o carte cu solemnitatea cuvenită.[3])

Duminică, 18 noiembrie 1928, Mickey Mouse apărea în rolul principal în singura poveste destinată proiecţiei cinematografice având o durată de şapte minute: *Steamboat Willie*. Acesta era primul desen animat care sincroniza acţiunea cu sunetul. *Steamboat Willie* a schimbat soarta lui Walt Disney. „O frumuseţe de sincronizare, strălucitoare, vioaie şi potrivită perfect cu situaţia," spunea revista *Variety*. „A ţinut audienţa numai în râs şi chicoteli", spunea *Weekly Film Review*.

Walt Disney era recunoscător pentru fiecare zâmbet pentru că, până în momentul acela, cariera sa fusese cam peticită. Născut la Chicago, Walter E. Disney (1901-1966) a crescut într-o fermă din Missouri până să se întoarcă din nou la Chicago pentru a studia arta. În 1920, Disney s-a mutat în Kansas City, unde a lucrat pentru animatorul Ub Iwerks. De-a lungul drumului său, Disney a trecut şi printr-un faliment, acumulând datorii de 15.000$ ca urmare a căderii firmei sale, Laugh O Gram Company din Kansas City. În 1923 a părăsit acest oraş plecând la Los Angeles în căutarea unei slujbe în lumea cinematografului. El nu era primul şi, în mod sigur, nici ultimul care sosea acolo. Iniţial, Disney n-a avut succes deloc. N-a găsit nici o slujbă. El s-a gândit că probabil a pierdut trenul de tot.

Disney s-ar fi putut întoarce în Kansas. Nu a făcut-o. În loc de asta, a închiriat un aparat de filmat, și-a construit un stand de animație și a înființat un studio în garajul unchiului său. În 1923, Walt Disney, care avea 21 de ani, se lansase în afaceri cu fratele său mai mare, Roy. În acel an s-a născut corporația Disney.

Categoric, Disney a avut un start slab. Primul său film, *Alice*, de-abia a reușit să țină firma în viață. Al doilea, *Oswald the Rabbit (Iepurașul Oswald)*, a apărut în 1927. Perspicacitatea în afaceri l-a părăsit temporar pe Disney, care a pierdut controlul asupra drepturilor de autor pentru filmul său. Apoi, norocul i s-a schimbat: s-a materializat șoricelul și l-a numit după sugestia soției lui.

Mai târziu, Walt Disney și-a amintit momentul creației: „ În mijlocul necazurilor și confuziei stătea o figură mică, voioasă și șugubeață. Vagă și nedefinită la început. Dar a crescut și a crescut, iar în final a sosit șoricelul. Un șoricel zburdalnic, exuberant. Ideea m-a prins cu totul."[4]

După inventarea lui Mickey, Disney nu a mai privit niciodată înapoi. Filmul *Flowers & Trees* (1932) a adus lumii Technicolorul. În 1937, Disney producea lung-metrajul *Albă ca zăpada și cei șapte pitici.* Au urmat altele, între care *Pinocchio* (1940), *Fantasia* (1940), *Dumbo* (1941), *Bambi* (1942). După cel de-al doilea război mondial, Disney a introdus personajele sale de desen animat în filme vestite cu actori adevărați, ca *Insula comorilor* (1950), *Davy Crockett* (1955), *Mary Poppins* (1964). Efectul a fost perpetuarea imensului succes al lui Disney. Acesta a hrănit și mai mult ambițiile sale. În 1955, el a inaugurat Disneyland în Anaheim, California. Mai târziu, în 1971 se va deschide Disney World în Orlando, Florida. Apoi Regatul Magic s-a împotmolit în realitatea afacerilor până când a reușit să iasă din necazuri în 1987 cu succesele strălucitoare: *Trei bărbați și un copil*; *Bună dimineața, Vietnam*; *Frumoasa și bestia*; *Regele Leu.* Eurodisney și muzeul Disney al lui Michael Eisner sunt succese care se încadrează în planurile lui Walt.

Cele mai importante lecții

Ascultă și vei găsi. Nici chiar un personaj epocal ca Walt Disney nu avea toate răspunsurile. Capacitatea de a asculta este o importantă, dar nerecunoscută aptitudine a unui lider de afaceri.

Persevereză și iar persevereză. „El era convins cel puțin pe jumătate că întârziase, poate, cu aproape șase ani pentru a intra în animație, dar era singurul domeniu în care avea ceva experiență", nota mai târziu unul dintre biografii lui Disney.[5] Corporația Disney n-a apărut peste noapte și a fost probabil una dintre cele mai reușite. Walt Disney a perseverat. El a crezut și a găsit oameni care să creadă alături de el.

Decizii grozave #11

După moartea fondatorului firmei, în 1939, cele două birouri de consultanță ale firmei McKinsey & Co. și-au urmat fiecare drumul său. A.T. Kearney și-a lansat propria firmă la Chicago. Marvin Bower din New York a păstrat numele McKinsey. El a luat decizia corectă. Dacă și-ar fi folosit propriul nume, clienții s-ar fi așteptat la implicarea sa în fiecare proiect. McKinsey a devenit ***Firma*** *specializată în consultanță industrială.*

Cei care au lucrat în consultanță la McKinsey & Co. au numit-o întotdeauna ***Firma***. Se presupune că atunci când este vorba de consultanță de management, McKinsey operează la un nivel diferit – unde notele de plată sunt mai mari, orele de lucru sunt mai multe, standardele sunt mai înalte, rezultatele mai bune și oamenii mai talentați. Consultanților de la McKinsey le place să creadă despre ei că sunt un fel de stele ale lumii de afaceri. Ei îți iau ochii nu cu niște coafuri scumpe, ci cu inteligența lor.

Firma înseamnă mai mult decât consultanță. Ea are propriul etos: haine sobre și standarde înalte. Principii clare și conservatoare. O obsesie pentru profesionalism și un succes enorm; o mașină financiară ingenioasă și bine unsă. McKinsey este una dintre cele mai bune mărci de servicii profesionale în industrie.

Omagii aduse firmei McKinsey sunt ușor de găsit. Cele mai multe cercetări despre lumea consultanților de management se opresc la poarta firmei și își exprimă respectul. „Firma cea mai cunoscută, mai confidențială, cu prețurile cele mai înalte, cea mai prestigioasă, cu succesul cel mai mare, cea mai invidiată și care se bucură de cea mai mare încredere, dar și cea mai antipatizată firmă de consultanță în management de pe pământ", așa descrie *Fortune* firma McKinsey. Tom Peters preferă să observe că „McKinsey are o credință în sine ridicată la înălțimea stratosferei." Observația lui Peters nu este o hiperbolă. Este naturală și este un fapt.

Firma McKinsey este propulsată de credință, încredere în doctrina McKinsey. Auto-modestia nu face parte din plan. Modestia și McKinsey se simt la fel de confortabil împreună cum s-ar simți Regina Angliei cu Arnold Schwarzenegger.

Pe lângă aspirațiile ei oarecum exagerate, ce este atât de special la McKinsey? În fond, nu este cea mai veche firmă de consultanță. Arthur D. Little își poate trasa istoria până prin anii 1880. McKinsey nu este nici cea mai mare firmă de consultanță din lume. Andersen Consulting o face să pară mică dacă luăm în considerație veniturile ei și numărul de consultanți (dar diferența nu este semnificativă în ce privește venitul pe fiecare consultant). McKinsey este specială pentru că îi place să gândească despre sine că este cea mai bună firmă și și-a dezvoltat în acest sens o aură care se auto-perpetuează.

Încrederea firmei McKinsey în propria-i strălucire este parte a culturii ei corporative unice. Crearea acestei culturi poate fi atribuită în mare măsură unui singur om, Marvin Bower, care s-a alăturat firmei în anii '30.

Marvin Bower (născut în 1903) s-a alăturat firmei începătoare a lui James O. McKinsey (1889-1937) în 1933, într-un moment când consultanța de management se numea încă „ingineria managementului". Bower era un avocat din Cleveland pregătit la Harvard. Curând după sosirea lui Bower, McKinsey a plecat să se ocupe de firma Marshall Field & Company. El a murit în 1937, lăsându-l pe Bower la biroul din New York și pe A.T. Kearney la biroul din Chicago. În 1939, cei doi s-au despărțit, iar Kearney și-a fondat o firmă sub propriul său nume.

Bower nu a schimbat numele firmei sale. El s-a gândit cu istețime că, dacă numele lui ar ieși în frunte, clienții vor cere implicarea sa în toate proiectele. Pare o decizie puțin importantă. Dar această decizie dovedește modestie și pătrundere a implicațiilor în afaceri.

Riscul Schimbarea numelui presupunea un risc prea mare ⇒ veniturile ar fi scăzut dramatic. Numele

„Viziunea mea era să ofer consultanță de management conducerii superioare a firmelor și să o fac respectând standardele profesionale ale unei firme de avocatură de frunte", a spus Bower. În consecință, consultanții de la McKinsey erau „asociați" care beneficiau mai degrabă de un angajament și nu doar de o simplă slujbă, iar firma era mai puțin o afacere și mai mult un furnizor de „servicii", ca în avocatură (încă o dovadă că semantica într-adevăr contează). „Tot etosul firmei McKinsey constă în a fi foarte respectabili, genul de oameni cu care managerii superiori stabilesc relații. Aceasta este moștenirea trainică a lui Marvin Bower", spune fostul consultant la McKinsey, George Binney.

De-a lungul deceniilor 1940 și 1950, McKinsey s-a extins în America de Nord. Primul birou în străinătate a fost deschis la Londra în 1959, urmat de Melbourne, Amsterdam, Düsseldorf, Paris, Zurich și Milano. În 1997, McKinsey avea 74 de birouri în 38 de țări.

Crezul lui Bower a fost acela că interesele clientului trebuie să fie pe primul plan, iar creșterea veniturilor firmei pe al doilea. „Dacă clientul nu avea încredere în firma noastră, nu puteam să lucrăm cu el," spunea Bower. Dacă ai grijă de client, atunci profiturile vor veni de la sine. Sumele pe care le solicita în schimbul serviciilor oferite nu erau un mijloc de a crește profiturile, ci un instrument simplu și eficient pentru a-i face pe clienți să ia firma în serios.

Alte reguli aplicate de Bower erau: consultanții trebuie să păstreze confidențialitatea în ce privește afacerile clienților lor; ei trebuie să spună adevărul și să fie pregătiți să răspundă opiniei clientului cu o contra-opinie; să accepte numai lucrări necesare și pe care le pot face bine. La acestea a adăugat câteva particularități mai speciale, ca de pildă că toți consultanții firmei McKinsey trebuie să poarte pălării – cu excepția celor din San Francisco, pentru cine știe ce motiv – și șosete lungi.

Bower a schimbat de asemenea politica de angajări a firmei. În loc să angajeze manageri superiori cu o cunoaștere aprofundată a unui sector economic, el a început să angajeze proaspeți absolvenți care puteau să învețe cum să fie buni consultanți și să rezolve problemele eficient. Aceasta a fost o abordare inovatoare la vremea respectivă și a creat un precedent, schimbând accentul în activitatea de consultanță de pe o specializare îngustă către utilizarea unei game largi de tehnici analitice și de rezolvare a problemelor.

Deși firmele de consultanță în management și-au creat o reputație de firme oportuniste care practică tarife înalte, Bower a reușit să se distanțeze de această reputație. Adevărat sau nu, el a creat o impresie de muncă susținută și standarde de viață decente. Chiar și în prezent, consultanții de la McKinsey, odată angajați, știu care le este locul. Politica firmei rămâne una dintre cele mai simple: „Pozițiile înalte la firma McKinsey sunt direct legate de realizări." Celor slabi li se arată ușa. „Dacă un consultant încetează să progreseze în cadrul Firmei sau este incapabil să demonstreze în final priceperile și calitățile unui conducător, i se va cere să părăsească McKinsey", se spune în ghidul de angajare al firmei.

Abordarea lui Bower se baza pe bun simț și nu pe ceva conjunctural. „Afacerile nu s-au schimbat în ultimii șaizeci de ani. Baza modului de operare este aceeași. Au fost mii

de schimbări în ce privește metodele, dar nu în comandă și control. Multe firme spun că vor să se schimbe, dar, de fapt, au nevoie să delege putere în jos. Este nevoie mai degrabă de mai multă coeziune și nu de mai multă ierarhie," spunea Bower în 1995.

Cultura pe care a creat-o Bower continuă să reziste. Misticul firmei McKinsey, numită pur și simplu ***Firma,*** a rămas intact. Firma este obsesiv de profesionistă, cu un succes imens și lipsită de falsă modestie. „Noi nu învățăm de la clienți. Standardele lor nu sunt suficient de înalte. Noi învățăm de la alți parteneri ai firmei noastre", s-a confesat odată un consultant de la McKinsey revistei *Forbes.*

Cele mai importante lecții

O firmă înseamnă mai mult decât o persoană. Numele Bower & Co. ar fi legat firma inevitabil de cariera lui Marvin Bower. El a realizat că afacerea trebuie să însemne mai mult decât o persoană. Bower însuși a dat un exemplu impresionant. În 1963, când a împlinit șaizeci de ani, el și-a vândut acțiunile înapoi firmei McKinsey la valoarea lor înregistrată. McKinsey a lăsat cărțile întinse pe masă. A jucat dur, dar corect. Dacă firma IBM poate fi considerată cea mai de încredere firmă de calculatoare, atunci McKinsey este cea mai de încredere firmă de consultanță. McKinsey a reușit în mare măsură să mențină acest statut.

Stabilește-ti standarde înalte. În vremuri în care consultanța de management nu exista ca profesie recunoscută, Bower a creat-o. Comportamentul profesionist merită tarife profesioniste.

Menține-ți poziția. Clienții știau – și știu – unde se află în relația cu McKinsey. Etosul firmei este clar, ca și modul ei de operare. Părerea lui Bower era că valorile sunt importante atât pentru o persoană, cât și pentru o afacere. Harvey Golub, conducătorul firmei American Express, fost consultant la McKinsey, îl etichetează pe Bower ca fiind „unul dintre cei mai grozavi lideri de afaceri pe care i-a avut America vreodată" și spune: „El a condus firma în concordanță cu un set de valori și probabil că cel mai important lucru pe care l-am luat cu mine a fost principiul utilizării valorilor pentru a da formă și a ghida o organizație."

Note

[1] Branson, Richard, Conferință BBC „*Money Programme*", 1998.

[2] Hollis, Richard and Sibley, Brian, *The Disney Studio Story*, Octopus, 1988.

[3] Hollis.

[4] Hollis.

[5] Schickel, Richard, *The Disney Version*, Simon & Schuster, New York, 1968.

3 Magia marketingului

„În timp ce în laboratoare se inventează echipamente și instrumente nemaipomenite, cele mai grozave produse sunt inventate în departamentele de marketing," spune autorul William Davidow. Aceasta ar putea ajuta la clarificarea misterului cu privire la ce implică de fapt activitatea de marketing. Confuzia este inevitabilă când ți se spune (de către Alfred Taubman): „Există mai multă asemănare decât ați gândi vreodată că este posibil între efortul de marketing pentru a vinde o prețioasă pictură de Degas și cel de a vinde o băutură rece din extract de plante."

În mâinile unui vânzător priceput, totul este posibil. Directorul de ziar P.T. Barnum a decis să ducă o campanie de promovare pentru o femeie care pretindea că a fost asistenta medicală a lui George Washington pe la 1830. Barnum a devenit un expert în campanii de promovare, plantând semințele dezvoltării divertismentului popular și ale aptitudinilor promoționale.

Marketingul este esența afacerilor. „Marketingul este o funcțiune distinctă și unică în afaceri. O firmă se diferențiază de toate celelalte organizații umane prin faptul că promovează și vinde un produs sau un serviciu," spune Peter Drucker. Noi toți vindem ceva. Numai că unii sunt mai buni decât alții în această activitate.

Cele mai grozave decizii de marketing sunt marcate de simplitate, oportunism și succes. „Firmele bune vor satisface necesitățile; firmele grozave vor crea noi piețe", spune Philip Kotler, gânditor de frunte în domeniul marketingului. „Conducerea pieței se obține prin imaginarea a noi produse, servicii, stiluri de viață și căi de a ridica standardele de viață. Există o mare diferență între firmele care oferă produse deja existente și cele care creează noi valori pentru produse și servicii, neimaginate încă pe piața respectivă. În ultimă instanță, marketingul la superlativ înseamnă crearea de valoare și ridicarea standardelor de viață în lume."[1]

Nobile gânduri. Adevărul este că deciziile de marketing stupide pot schimba fața lumii. „Marketingul este prea important pentru a fi lăsat doar pe mâna departamentului de marketing", spune David Packard, co-fondator al firmei Hewlett-Packard. Marketingul trebuie să fie preocuparea tuturor într-o organizație. Șeful executivului trebuie să fie de asemenea responsabil șef cu marketingul.

Decizii grozave #12

Decizia lui Richard Sears de a-și strânge toate produsele într-un catalog a pus bazele imensului succes al firmei Sears, Roebuck. A deschis, de asemenea, o întreagă nouă piață rurală.

A fost o vreme când piețele zăceau nedescoperite, virgine; imense ocazii așteptau să fie descoperite. Aceia suficient de norocoși pentru a le descoperi au schimbat adesea forma unor întregi industrii. Sears, Roebuck este un exemplu. Povestea firmei Sears este de fapt cea a descoperirii unei imense noi piețe: comunitățile rurale, izolate din Statele Unite.

În anii 1880, populația totală a Statelor Unite era de 58 de milioane, cam o cincime din populația actuală. Majoritatea oamenilor – aproximativ 65% – trăiau la țară. Richard Sears era unul dintre ei. El trăia în avanpostul izolat North Redwood, Minessota, unde era agent pentru stațiile de cale ferată Minneapolis și St. Louis. Adesea, trenurile nu opreau în North Redwood, așa că Sears făcea comerț cu ceva produse care-i apăreau în cale – de pildă, cherestea și cărbune. Unul dintre produsele care i-au ieșit în drum lui Sears a fost o expediție de ceasuri. Acestea s-au vândut foarte bine, așa ca Sears a mai comandat altele și în 1886 a întemeiat R.W. Sears Watch Company in Minneapolis.

Apoi Sears s-a mutat în Chicago și l-a angajat pe Alvah C. Roebuck să-l ajute. În 1893, s-a născut Sears Roebuck & Company. Firma a intrat în afaceri cu comenzi prin poștă, vânzând ceasuri și bijuterii. Ea a publicat un catalog de 32 de pagini în 1891. Prin 1895, catalogul avea 532 pagini și cuprindea orice, de la unelte de pescuit la sticlărie, de la galanterie la șei. În 1893, vânzările erau 400.000$; în 1895, ele depășeau 750.000$.

În acel moment firma se bucura de un imens succes, dar provocările o vor duce mai departe. În 1895, un fabricant de confecții numit Julius Rosenwald a cumpărat o parte din firmă. Rosenwald a fost cel care a construit pe fundațiile profitabile întemeiate de întreprinzătorii Sears și Roebuck.

Sears a adus în firmă energia întreprinzătorului și magia marketingului. Una dintre inițiativele sale, de exemplu, era un sistem de recompense pentru clienții care dădeau prietenilor și rudelor exemplare de catalog. Această idee a fost testată în Iowa. Clienții au primit 24 de exemplare din catalog pentru a-l distribui. Dacă primitorii catalogului făceau comenzi, clienții care distribuiseră catalogul inițial primeau recompense.

Catalogul Sears este un exemplu desăvârșit de marketing. El a adus lumea întreagă în fermele izolate din Nebraska sau Midwest. A fost o sărbătoare pentru noii consumatori. Doriți un pian? Este al dumneavoastră pentru 138$ (catalogul din 1909). Doriți unul dintre acele noi aparate de fotografiat? Vă costă doar ceva mai mult de 100$ un aparat Reflex Camera. Doriți accesorii de bucătărie? Încercați setul de vase emailate pentru 25$. Vă interesează moda? Puteți cumpăra cravate de mătase la prețul de 29 de cenți. Întreaga lume se găsea în catalogul Sears și totul putea fi livrat la ușă.

Cele mai importante lecții

Clienții satisfăcuți sunt cea mai bună reclamă. Poate că Sears nu a abordat afacerile într-un mod deosebit de sistematic, dar știa cum să vândă. Dezvoltarea firmei Sears Roebuck este o poveste exemplară despre cum să vinzi și să cumperi. Sears a evoluat de la o bază de clienți satisfăcuți la alta, folosind recomandările orale ale clienților și înrolându-i pe post de agenție de publicitate.

Dă-i brânci, pe urmă organizează. Sears era un întreprinzător șmecher; Rosenwald a fost un organizator. „Richard Sears a dat numele său firmei, dar nu el a fost cel care a făcut din ea o firmă modernă," povestește Peter Drucker.[2] „Operațiunile pe care le făcea Sears însuși puteau fi numite cu greu o afacere. El era un speculant abil care cumpăra

mărfuri de calitate proastă și le oferea la grămadă printr-o reclamă spectaculoasă. Fiecare vânzare era o tranzacție completă în sine, iar când se termina, se lichida și afacerea odată cu ea. Felul lui de a lucra nu ar fi putut sta niciodată la baza unei afaceri și nici vorbă să o perpetueze. De fapt, el ar fi fost scos din afaceri în câțiva ani, așa cum s-a întâmplat cu mulți alții înaintea lui care au lucrat în mod asemănător."

Decizii grozave #13

În 1915, Coca Cola a decis să țină un concurs pentru designul sticlei pentru băutura sa mereu mai populară. Unul dintre cele mai bune simboluri ale secolului al douăzecilea a fost creat fără nici o plată, bucurându-se de o enormă publicitate de-a lungul timpului. O decizie grozavă? Să cercetăm puțin această marcă.

Marketingul tinde să se impregneze într-o firmă. Deciziile de marketing bune se iau rareori în izolare. Inspirația de marketing ține de cultură mai mult decât orice altceva. Una dintre firmele cu cea mai lungă și impresionantă descendență este Coca-Cola. Ea a căutat magia marketingului încă din primele zile ale existenței sale.

Această marcă de legendă a fost concepută în mai 1886 în Atlanta, Georgia de către un farmacist numit John Styth Pemberton. „Tonicul său pentru creier" conținea frunze dintr-un arbore din America de Sud și niște semințe din Africa de Vest, precum și caramel, acid fosforic și o combinație de „șapte arome naturale" care rămâne un secret bine protejat până în ziua de astăzi. Contabilul lui Pemberton, Frank Robinson, i-a dat acestei băuturi numele Coca-Cola. De asemenea, Robinson a fost cel care scris numele cu înfloriturî înclinate. (Câțiva ani mai târziu, în 1894, Caleb Bradham din Carolina de Nord a început să vândă o băutură pe care a conceput-o pentru a ajuta la ușurarea digestiei. Ea conținea pepsină și a evoluat ajungând băutura cunoscută sub numele de Pepsi-Cola. Dar aceasta este altă poveste.)

Băutura lui Pemberton a fost vândută prima dată de către Willis Venable la un dozator care se găsea în farmacia lui Jacob din Atlanta. El vindea un pahar cu 5 cenți. În primul an, vânzările erau în medie de șase pahare pe zi. Aceasta a însemnat un venit de 50$ în primul an.

Coca-Cola și-a făcut o reclamă zgomotoasă încă de la început. John Pemberton a cheltuit 73,9$ în primul an de vânzări pe pancarte și cupoane promoționale. (Aveți dreptate, rezultatul a fost o pierdere.) Coca-Cola a înțeles puterea mass mediei cu mult înaintea altor firme mai vechi. Ea a făcut reclamă întotdeauna cu entuziasm.

Cu puțin timp înainte de a muri, în 1888, Pemberton și fiul său și-au vândut drepturile pentru Coca-Cola lui Asa Candler (1851-1929). Candler, care mai târziu a devenit primar al Atlantei, era de asemenea un entuziast al reclamei (el era și doctor, farmacist, întreprinzător și agent imobiliar).

În timp ce reclama pentru Coca-Cola atrăgea clienți, ambalajul produsului era și el folosit pentru promovare. Progresul a fost adus de forma bine proporționată a sticlei de Coca-Cola, una dintre imaginile cele mai cunoscute ale secolului al XX-lea. Desigur, firma nu a folosit această sticlă câțiva ani, dar ea rămâne nepieritoare în mintea noastră.

Într-adevăr, atunci când cumperi o cutie de Coca-Cola, pe ea se află încă imaginea unei sticle, doar pentru a-ți aminti frumusețea ei.

Sticla a fost rezultatul unui concurs de design ținut în 1915 și câștigat de Root Glass Company. (Concursul a fost desigur o acțiune de marketing inteligentă.) Președintele firmei Coca-Cola, Asa Candler, a spus: „Avem nevoie de o sticlă pe care o persoană s-o recunoască ca fiind de Coca-Cola, chiar și dacă pune mâna pe ea în întuneric." Sticla a diferențiat marca și s-a adăugat identității ei. (Coca-Cola nu s-a vândut în cutii până în 1955.)

Sloganurile firmei Coca-Cola dinainte de război au trecut testul timpului

1886: Beți Coca-Cola
1904: Delicioasă și răcoritoare
1905: Coca-Cola te înviorează și te susține
1906: Băutura marii abstinențe naționale
1917: Trei milioane pe zi
1922: Setea nu cunoaște anotimpuri
1925: Șase milioane pe zi
1927: O găsești oriunde după colț
1929: Pauza care te înviorează
1932: Raze de soare reci ca gheața
1938: Cel mai bun prieten pe care l-a avut setea vreodată
1939: Cu Coca-Cola la drum
1942: Oriunde ești, orice faci, oriunde ai putea fi, când te gândești să te răcorești, gândește-te la o Coca-Cola rece
1942: Singurul lucru la fel de bun precum Coca-Cola este chiar Coca-Cola. Cu adevărat bună.

Cele mai importante lecții

Vinde, vinde și iar vinde. Băutură ușoară, vânzare dură (în sensul de insistentă), acestea au fost cele două concepte centrale de-a lungul existenței firmei Coca-Cola. Vânzarea este modul său de operare.

Lansează și promovează. După datele existente, prima reclamă a băuturii Coca-Cola a apărut abia la trei săptămâni după ce Pemberton a inventat băutura. De presupus că lanțul de luare a deciziilor era destul de scurt. Reclama a apărut în *Atlanta Journal* și proclama: „Coca-Cola. Delicioasă! Reconfortantă! Antrenantă! Revigorantă! Noua băutură sifonată de succes conținând proprietățile minunatei plante de Coca și ale faimoaselor nuci de Cola." Mai târziu, reclamele pentru Coca-Cola, ce proclamau că băutura este „delicioasă și reconfortantă", au fost reproduse în rapoartele școlare din Georgia. Printre inițiativele lui Asa Candler se află aceea de a distribui mii de bonuri pentru care primeai un pahar de băutură gratis.

Stabilește asocieri pozitive. Asocierile pozitive scoase în evidență prin reclame și alte moduri de promovare au fost cruciale pentru succesul produsului Coca-Cola. Ideea de vânzare a produsului Coca-Cola a fost: o băutură complet americană. Unele reclame timpurii prezentau un cunoscut jucător de baseball, Ty Cobb, iar alte reclame ofereau imagini idilice din viața americană. În 1931, această abordare a fost dusă mai departe, prezentându-l pe Moș Crăciun ca pe un entuziast băutor de Coca-Cola.

Decizii grozave #14

De-a lungul deceniului '20, Matsushita era o firmă începătoare care se zbătea să reziste, iar cel mai nou produs al ei, un bec pentru bicicletă, a fost inițial un insucces. Apoi, Konosuke Matsushita a ordonat oamenilor săi să lase un bec aprins în fiecare magazin pe unde treceau. A fost o decizie de marketing strălucit de simplă. Vederea becului aprins a schimbat percepția oamenilor. Vânzările au decolat, iar o dată cu ele și firma.

„Suntem pe cale să câștigăm, iar Occidentul industrializat este pe cale să piardă; nu se poate face nimic împotriva acestui curs al lucrurilor deoarece motivele eșecului sunt în voi înșivă", a spus Konosuke Matsushita (1894-1989), într-unul dintre cele mai usturătoare pasaje din literatura de management pentru managerii occidentali. Matsushita a schițat motivele pentru care Occidentul era destinat să piardă și japonezii mergeau inevitabil spre victorie în bătălia pentru supremația industrială și el a făcut asta de pe o poziție imens de puternică.

Cu toate acestea, originile lui Matsushita era umile. El a crescut în sărăcie într-un mic sat numit Wakayama. A avut șapte frați și surori. Familia sa, odată prosperă, trăia strâmtorată după ce tatăl și-a pierdut banii pariind pe mărfurile pe care le deținea. Matsushita a părăsit școala în 1904 și s-a angajat ucenic la un fabricant de grătare cu cărbune. Mai târziu, și-a pregătit avansarea pentru a deveni inspector la Compania de electricitate din Osaka, iar în 1917 și-a întemeiat propria firmă, Matsushita Electric.

Primul produs al lui Matsushita a fost un adaptor pentru priză. El sugerase această idee fostului său patron, dar acesta nu arătase vreun interes. Acest lucru nu era deloc surprinzător deoarece în realitate Matsushita nu prea avea idee cum să fabrice produsul. Lui Matsushita i-au trebuit patru luni de muncă împreună cu patru colegi pentru a imagina cum să fabrice adaptoarele. Nimeni nu le-a cumpărat.

Prima breșă a făcut-o Matsushita când a primit o comandă să fabrice plăci izolatoare. Comanda a fost satisfăcută la timp și produsele erau de înaltă calitate. Matsushita a început să câștige bani. El a conceput apoi un bec de bicicletă inovator. Din nou, produsul său nu a făcut impresie în magazinele cu amănuntul. Apoi Matsushita le-a spus oamenilor săi să lase un bec aprins în fiecare magazin pe unde treceau. Simpla demonstrație a produsului funcționând a impresionat clienții și afacerea a demarat. Prin 1932, Matsushita avea 1000 de angajați, 10 fabrici și 280 de brevete de invenții. Decizia lui Matsushita de a le arăta comercianților și clienților produsul funcționând a furnizat baza inițială pentru imperiul său de afaceri.

În timpul celui de-al doilea război mondial, Matsushita a fabricat nave și avioane ca parte a efortului de război japonez, deși nu avea nici o experiență în aceste domenii. În 1958, Matsushita Electric a primit premiul pentru calitatea operațiunilor sale de producție, iar în 1990 Matsushita a cumpărat MCA (la un an după ce Sony a cumpărat Columbia Pictures). Aceasta este povestea nemilos scurtată a modului în care Matsushita a creat o afacere de 42 miliarde de dolari din nimic. El a creat de asemenea una dintre mărcile cu cel mai mare succes din lume, anume Panasonic, și a strâns o avere personală de 3 miliarde de dolari.

Cele mai importante lecții

Când vezi, crezi. Dacă produsul tău este inovator și diferit, clienții au nevoie de ajutor pentru a-i înțelege posibilitățile. Arată-le ce face produsul tău. Matsushita credea în produse care aveau utilizări și aduceau beneficii clare, practice. „Nu vindeți clienților bunurile de care ei sunt atrași. Vindeți-le bunuri din care să aibă un beneficiu", a spus el. Serviciile post-vânzare sunt mai importante decât asistența înainte de vânzare. Prin serviciile post-vânzare se pot obține clienți permanenți."[4]

Cereți calitate și eficiență. Matsushita îl admira pe Henry Ford pentru că a pus accentul pe eficiența producției și calitatea produselor: „Dacă rămâi fără produse în stoc, aceasta este neglijență. Dacă se întâmplă acest lucru, cere scuze clienților, cere-le adresa și spune-le că le vrei livra bunurile imediat."

Filozofează. Matsushita îl admira pe Henry Ford și a schițat de asemenea scopurile spirituale mai cuprinzătoare despre care credea că o firmă trebuie să le aibă. Obținerea profitului nu este suficientă. „Misiunea unui producător ar trebui să fie aceea de a învinge sărăcia, de a elibera din mizerie societatea ca un întreg și de a aduce bunăstare." „Obiectivele de management esențiale" ale lui Matsushita, gândite în 1929, sună cam așa: „Recunoscând răspunderea care ne revine ca industriași, ne dedicăm progresului și dezvoltării societății, precum și bunăstării oamenilor, prin intermediul activităților noastre de afaceri, îmbunătățind astfel nivelul de viață în întreaga lume."

Neputința de a produce profit a fost privită de Matsushita ca „un fel de crimă împotriva societății. Luăm de la societate capital, luăm oameni și materiale, fără să producem un profit bun. Deci folosim resurse prețioase care ar putea fi utilizate mai bine în altă parte."

Folosește-ți inteligența. Pentru Matsushita, afacerile erau o treabă serioasă, pretențioasă și critică: „Știm că, în prezent, afacerile sunt atât de complexe și dificile, că supraviețuirea firmelor este atât de hazardată într-un mediu tot mai imprevizibil, mai concurențial și mai plin de pericole, încât perpetuarea existenței lor depinde de mobilizarea zilnică a fiecărui dram de inteligență." Matsushita știa totul despre valoarea capitalului intelectual, cu mult înainte ca acesta să devină o teorie de management la modă.

Decizii grozave #15

În 1961, cea mai bine vândută jucărie a căpătat un tovarăș de joacă. A fost o extindere de marcă cu un succes strălucitor. Ken a devenit partenerul pe viață al păpușii Barbie, iar de atunci, producătorul ei, firma Mattel, a extins marca Barbie mereu.

Cine ar fi crezut? În era figurinelor Nintendo, a gărilor de jucărie și a mulțimii nesfârșite de jocuri electronice, păpușile sunt încă accesoriul copilăriei. Copiii pot alerga o vreme să pocnească câțiva monștri extratereștri, dar se întorc întotdeauna la păpușile lor. Păpușile – chiar și cuvântul are o rezonanță puțin învechită, sfioasă – sunt universale. Băieții sunt transportați instantaneu în Marină când li se dau păpuși „Action Man" sau GI Joe; fetele își trec mâinile prin păr și își proclamă independența când li se dă o păpușă Barbie. Păpușile sunt o mare afacere.

Priviți doar fiesta de marketing organizată pentru sărbătorirea a patruzeci de ani de la nașterea păpușii Barbie, despre care se spune adesea că este jucăria cu cel mai mare succes din istorie. La începutul anului 1999, lumea s-a bucurat. „Patruzeci de ani de vise", au proclamat producătorii lui Barbie, Mattel. Continuați să visați. Cu ai săi patruzeci de ani, Barbie sfidează procesul de îmbătrânire cu o obrăznicie de modă veche. Fără frică de celulită, Barbie are picioare lungi și o figură perfectă, atât cât se poate atinge perfecțiunea. Dacă dimensiunile ei ar translatat în lumea reală, Barbie ar avea peste 2 m înălțime și picioare lungi de vreun metru și jumătate. Măsurile ei ar fi 40-22-36. Unii ar putea gândi că spectacolul sexist trăsnit stil Barbie ar fi acum demodat. Nu este deloc așa. O păpușă Barbie se cumpără la fiecare două secunde. Asta înseamnă un miliard și contează. Barbie, care a văzut lumina zilei pentru prima dată la Târgul de jucării anual de la New York în 1959, este acum o industrie de 1,9 miliarde dolari. Dumnezeule, asta da păpușă!

Barbie (numele adevărat este Barbara Millicent Roberts) a fost ideea lui Ruth Handler, soția unuia dintre fondatorii firmei Mattel. Doamna Handler a văzut-o pe fiica ei – pe nume Barbara, ce coincidență – jucându-se cu păpuși de hârtie și asta a inspirat-o să creeze ceva mai durabil și mai realist. „Dacă o fetiță juca rolul aceleia care va fi la 16-17 ani, era cam stupid să se joace cu o păpușă cu pieptul plat. Așa că i-am pus sâni frumoși," spunea d-na Handler. Sânii nu au lucrat întotdeauna în favoarea lui Barbie. În Japonia, vânzările au fost inițial lente. Cercetarea de marketing a constatat că fetele și părinții lor credeau că sânii lui Barbie erau prea mari. După standardele japoneze, chiar erau. Mattel a modificat în final păpușa pentru piața japoneză. Firma care a cumpărat licența în Japonia a vândut rapid două milioane de păpuși Barbie cu sâni mai mici.

Longevitatea păpușilor este, oarecum ciudat, subiect de prelegere în managementul modern. Consultantul Ian Ritchie de la Grupul Oxford a lucrat cu producătorul de jucării Hasbro și a identificat în industria de jucării o serie de lecții cheie. „Aducerea cât mai rapid posibil a jucăriilor pe piață este critică. Timpul necesar de la idee la plasarea jucăriei pe raftul magazinului poate face diferența dintre succes și eșec",

spune el. „Apoi, există problema bunei programări în timp. Pe piața păpușilor această programare trebuie să fie foarte precisă – este necesar să reușești ca păpușile care susțin un film, o carte sau un serial TV la modă să fie disponibile la timpul potrivit." Hasbro a evoluat mult mai departe decât multe alte firme în ce privește folosirea lucrului în echipă pentru a-și dezvolta produsele. Echipele cuprind acum angajați din departamente diferite care lucrează împreună pentru a accelera îmbunătățirea produselor, designul și livrarea. Timpul necesar pentru a lansa pe piață unul dintre produsele firmei a fost redus cu 70%.

Apoi, există problema extinderii liniilor de fabricație. Producătorii de păpuși sunt maeștri în extinderea permanentă a mărcilor pe care le fabrică. În timp ce Barbie este un produs universal și (de obicei) standardizat, ea își datorează în parte succesul diverselor costumații disponibile. Peste 100 de noi costumații sunt adăugate în fiecare an. Acest lucru este necesar deoarece Barbie este o femeie a Renașterii. Le puteți avea pe toate. „Ea poate fi o femeie de afaceri cu succes, membră a unei formații rock sau jucătoare în Campionatul mondial de fotbal pentru femei", vă informează Web site-ul Barbie. Ea are și un bărbat în viața ei – Ken. El apare îndeajuns de întâmplător și este cu adevărat o extindere de marcă. Introdus în 1961, Ken a stat în umbră, probabil mulțumit s-o privească pe Barbie având atâta succes în viața ei multi-fațetă. Decizia de a extinde marca Barbie prin introducerea lui Ken a pus bazele unei serii întregi de extinderi care au păstrat marca Barbie sub reflectoare.

Barbie are de asemenea un prieten Midge, care a văzut lumina zilei pentru prima dată în 1963, a alunecat în obscuritate ani de zile, apoi a revenit uimitor în 1988. În 1964 a apărut Skipper, sora mai mică și puțin cunoscută a lui Barbie. În 1968, Barbie a traversat frontierele culturale cu prietenul ei negru, Christie; apoi, în 1988, o prietenă hispanică, Teresa, a devenit confidenta lui Barbie. Acești prieteni au fost urmați în 1992 de Kira, un prieten asiatic; o soră mult mai mică, Stacie; o soră și mai mică, Kelly; și în 1997, Becky, care se află într-un cărucior de infirmi.

Cele mai importante lecții

Extinderea mărcii permite firmelor să se îndepărteze mai mult de ideea de bază și să mențină produsul proaspăt. Vânzările la grămadă (cu preț redus) sunt pline de păpuși care n-au reușit să evolueze de-a lungul timpului. Păpușa numită Action Man fabricată de Hasbro a văzut lumina zilei în 1964 și are acum 350 de variante diferite. Războinicul de 30 cm a fost explorator polar, astronaut, omul atomic, gardă de corp, luptător în deșert și jucător de fotbal.

Produsele trebuie să evolueze. Barbie a îmbrățișat practic orice modă efemeră cu totală degajare. Ea a fost inspirată de Beatles, apoi a devenit, mai ales, simbolul modernului. De-a lungul drumului, Barbie a reflectat și „stilul prerie" – oricare ar fi fost acela - și a intrat și în muzica disco. În anii '80 s-a îmbrăcat precum cei din sfera puterii, dar a mai găsit timp să fie și instructor de aerobic. Tema sportivă a continuat: spre sfârșitul secolului al XX-lea, Barbie a ajuns jucătoare de baseball și de fotbal.

Mattel și-a exprimat mândria pentru ideea multiplelor cariere ale lui Barbie. „Barbie are capacitatea unică de a inspira celor care o iubesc stimă pentru propria persoană, farmec și simț de aventură", se confesează firma. „Ea a fost un model pentru rolul femeilor, fiind astronaut în 1994, 1986 și 1965 – cu aproape 20 de ani înainte de Sally Ride! Apoi a fost absolventă de facultate în 1963, chirurg în 1973, manager de afaceri în 1986, înalt diplomat în 1997 și pilot de avion în 1990, candidat la președinție în 1992 și dentist în 1997. Păpușa Barbie a creat pentru fete noi visuri, care nu erau accesibile la începutul anilor '60. În fapt, păpușa cea mai populară din lume a avut de la creare și până acum 75 de cariere." Din nefericire, Mattel nu a inclus și succesul versiunii Diplomație Înaltă.

Evoluție înseamnă că Barbie are acum 15.000 de combinații complete. Se pot schimba costumațiile, ochii, culoarea pielii – dar nici să nu vă gândiți să-i schimbați picioarele.

Decizii grozave #16

Segmentarea este una dintre pietrele de temelie ale marketingului. Rădăcinile ei moderne pot fi trasate în trecut până la decizia lui Alfred P. Sloan de la General Motors de a oferi un model de automobil pentru fiecare segment de piață.

În 1908, William Crapo Durant (1861-1947) a întemeiat General Motors Company în New Jersey. În mai puțin de o jumătate de secol, la începutul anilor '50, reprezentantul firmei, Charles E. Wilson, a spus în fața Comitetului Senatului SUA pentru Forțele Armate: „Ceea ce este bine pentru țară este bine și pentru General Motors și ce este bine pentru General Motors este bine și pentru țară." În acele vremuri, existau puțini care să aibă o părere contrară unor astfel de declarații. Pentru o mare parte din secolul al XX-lea, General Motors a reprezentat puterea Americii corporative.

Statura firmei GM poate fi atribuită, într-o măsură semnificativă, lui Alfred P. Sloan (1875-1966), care a fost șeful legendar al companiei în anii ei de formare. Cercetând pentru studiul de caz privind General Motors, pe care l-a numit *Maeștrii schimbării*, Rosabeth Moss Kanter a aflat de la Președintele GM din acel timp, Roger Smith, că scopul său era „să întoarcă firma pe calea pe care Sloan intenționa s-o conducă" – și aceasta după mai bine de 30 de ani de la moartea lui Sloan.[5]

Sloan a fost director general la Hyatt Roller Bearing Company la vârsta de 24 de ani și a devenit președinte când aceasta a fuzionat cu United Motors, care la rândul ei a devenit General Motors în 1917. Inițial director și vice-președinte, Sloan a devenit președinte în 1946 și președinte onorific din 1956 și până la moartea sa.

Atunci când Sloan a preluat General Motors, piața automobilelor era în formare și dominată de firma Ford. Ford a devenit un pionier al tehnicilor de producție de masă. În 1920, Ford fabrica o mașină pe minut și faimosul Model T acaparase 60% din piață. General Motors a reușit să-și croiască drum și să obțină în jur de 12 procente.

Cu Ford care acaparase piața de masă, ideea acceptată era că singura alternativă pentru concurenți rămânea piața mică a automobilelor de lux. Sloan a gândit diferit și a

îndreptat General Motors spre piața de mijloc, încă inexistentă atunci. Scopul său era o mașină pentru „fiecare pungă și pentru fiecare scop".

La vremea aceea, GM era o combinație greoaie de firme producând opt modele de automobile care, în fapt, se concurau între ele și concurau și împotriva lui Ford. Sloan a redus producția la cinci modele și a decis că, în loc să se concureze între ele, fiecare model trebuie să țintească un anumit segment de piață. „De atunci, dacă spui cuvântul Pontiac, orice consumator din țară îți poate spune ce fel de persoană conduce o astfel de mașină," spunea *Business Week*. Cele cinci modele GM – Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, Buick și Cadillac – erau modernizate regulat și se vindeau în mai multe culori. Ford a continuat să furnizeze mașini funcționale, robuste; GM oferea posibilitatea alegerii.

„Diviziile GM și-au păstrat clienții, care cumpără mașini GM an de an, pe toată durata vieții lor, oferind varietate, în timp ce Ford producea o singură mașină în orice culoare dorea clientul, atâta timp cât aceasta era negru," spune autorul Peter Cohan.[6]

Cele mai importante lecții

Este necesar să înțelegi piața. Sloan a înțeles aspirațiile și așteptările pieței în felul în care și Ford a înțeles-o când a pornit afacerea sa.

Schimbă în mod constant. Modelul de ieri este istorie. Sloan a dovedit că publicul are un apetit constant pentru schimbare și pentru urmărirea modei. Noutatea este bună în afaceri.

Decizii grozave #17

Formația Grateful Dead a reușit să obțină o imensă loialitate a consumatorilor în anii '80 datorită faptului că a decis să permită admiratorilor să le înregistreze concertele. Rezultatul? În 1996, vânzările de mărfuri erau în jurul a 50 de milioane dolari și 100.000 de oameni vizitează zilnic site-ul grupului de pe Internet.

Oricui lucrează în afaceri i se spune că succesul înseamnă atragerea și păstrarea clienților. Asemenea cuvinte înțelepte sunt uitate curând. O dată ce firmele au atras clienți, adesea trec cu vederea a doua parte a ecuației. Ele uită ceea ce consideră a fi partea neatractivă a afacerii – păstrarea clienților.

Firmele pierd anual imense sume de bani pentru că nu reușesc să-și mențină concentrarea pe păstrarea clienților, ca și pe atragerea unora noi. S-a estimat că o firmă medie pierde între 10 și 30 de procente dintre clienții săi în fiecare an. Acest lucru nu este surprinzător cu piețele care se schimbă constant. Surprinzător este faptul că puține firme au idee despre câți clienți au pierdut.

De-abia în prezent au început firmele să se trezească și să calculeze implicațiile financiare ale acestor ocazii pierdute. Reducerea pierderilor de clienți poate însemna o diferență radicală în performanțele unei firme. Cercetările efectuate în Statele Unite au arătat că o reducere cu 5% a numărului de clienți pierduți conduce la creșterea profiturilor cu procente între 25 și 85%.

Xerox consideră această problemă atât de serioasă, încât păstrarea clienților este o componentă cheie a sistemului de bonificații oferit de firmă. În Statele Unite, firma

Domino's Pizza estimează că un client regulat valorează peste 5000$ de-a lungul a zece ani. Un client care primește un produs sau un serviciu de proastă calitate la prima vizită, și drept rezultat nu se mai întoarce niciodată, costă o firmă mii de dolari în venituri potențiale (chiar mai mult, dacă se iau în considerație și persoanele cărora le-a fost împărtășită proasta experiență).

Dacă doriți lecții de loialitate, merită să cercetăm niște surse mai puțin obișnuite. Să încercăm cu Jerry Garcia, șef de marketing. Acest reprezentant de frunte al formației Grateful Dead a creat un imperiu de afaceri plin de succes. Nu-i rău deloc pentru un hippie devotat și un consumator de droguri. În 1994, formația avea venituri de aproximativ 95 milioane dolari, vânzând bilete de aproximativ 50 milioane dolari și câștigând în drum vreo 35 milioane dolari din vânzări de mărfuri și câteva compact discuri. Începeți să înțelegeți acum de ce ceilalți hippie capitaliști, Ben și Jerry, i-au dat numele Garcia unui sortiment de înghețată.

De ce este grupul Grateful Dead o sursă de inspirație mai largă? Pentru o serie de motive.

Mai întâi, grupul a reușit să obțină o imensă loialitate a consumatorilor. Admiratorilor li s-a permis să înregistreze concertele și li s-a facilitat accesul la bilete printr-un serviciu de comandă prin poștă. Angajații grupului erau și ei loiali. Aceeași echipă a rămas de-a lungul tuturor turneelor pe care le-au făcut. Chiar și când formația nu făcea turnee, echipa era plătită și încă bine. Nu exista practic fluctuație de personal și nici absenteism. Mesajul pentru alte firme este acela că dacă ai grijă de angajați, ei vor avea grijă de clienți în aceeași măsură.

Următorul lucru pe care l-a făcut acest grup a fost să-și extindă marca. Oamenii care-și vindeau produsele în afara locului unde se țineau concertele au fost aduși înăuntru prin acordarea unei licențe oficiale. Ei au devenit astfel parte din echipă și ambele părți au avut de câștigat. Acum poți cumpăra mingi de golf și haine de copii cu marca Grateful Dead.

În final, oamenii au avut acces la marcă. Grupul a preferat turneele în loc să producă o mulțime de înregistrări. Ei au insistat pe calitate în loc de cantitate. Oamenii s-au identificat cu ei.[7]

Formația Grateful Dead a adăugat tuturor acestor lucruri o imagine foarte puternică. Produsul lor era diferit și ei jucau după reguli diferite. Aceasta înseamnă că nu urmau moda ca niște sclavi. Nu părea că au intrat în afaceri ca să profite de pe urma oamenilor și nici măcar ca să facă bani și totuși au făcut o grămadă de bani.

Cântărețul Jerry Garcia, membru al formației Grateful Dead, a murit, dar marca este încă vie – există o mulțime de oameni care ascultă benzile înregistrate la concertele formației Grateful Dead.

Cele mai importante lecții

Acordă respectul cuvenit. Formația Grateful Dead le-a acordat respect admiratorilor săi. Membrii ei au decis că nu este în interesul lor să spolieze admiratorii și că nu era interesul admiratorilor să spolieze grupul. Un marketing matur.

Loialitatea este ieftină; profiturile sunt enorme. A genera loialitate printre admiratori n-a costat mare lucru pentru formație – singurul cost era o posibilă pierdere de venituri pe termen scurt. Dar a fructificat pe termen lung.

Relația contează. Drumul spre păstrarea clientului este marketingul de relație: cultivarea relațiilor cu clienții creează loialitate. Programele de construire a relațiilor acoperă acum o multitudine de activități, de la reviste pentru clienți la bonuri și cadouri. În esență, ele țintesc să convingă o persoană să folosească un vânzător preferat pentru a beneficia de avantajele oferite, fie că este vorba de o excursie la Acapulco sau de un bon pentru reducerea prețului unei cutii de băutură cu număr de calorii controlat. Scepticii pot mormăi în barbă că nu-i nimic nou în asta. Într-adevăr, firmele au acordat reduceri și stimulente pentru clienții statornici din timpuri imemoriale. Ceea ce este diferit în prezent privește înalta organizare cu care firmele încearcă să construiască relații cu clienții lor și să le obțină loialitatea.

Decizii grozave #18

În anii '50, Philip Morris a decis să repoziționeze Marlboro ca marcă de țigări pentru bărbați. Cowboy-ul Marlboro a ajutat la crearea uneia dintre cele mai durabile mărci și care s-a bucurat de succes în toată lumea.

În anii '50, producătorul de țigări R.J.Reynolds avea motive să fie satisfăcut. Cota sa de piață atingea aproape 35 de procente. Era forța dominantă în industria americană de țigarete. Printre cei rămași în urmă fără suflare – pe locul șase – era firma Philip Morris, a cărei cotă de piață atingea mai puțin de zece procente. Fără îndoială, șefii de la R.J. Reynolds se tolăneau pe scaunele lor directoriale și inhalau adânc din unul dintre produsele lor de succes.

Între timp, se cloceau planuri la Philip Morris. Ele plesneau de disperare. Una dintre mărci, Marlboro, era destinată femeilor fumătoare. Ea a fost lansată pentru prima dată în anii '20 cu sloganul potrivit pentru femei „Fin cât se poate". În timpul celui de-al doilea război mondial, producerea țigaretelor Marlboro a fost oprită, la fel ca și Camel, și Lucky Strike, iar Chesterfield domina piața. În anii '50, când se fuma intens, aceste trei mărci dominau.

Marlboro a fost adus din nou pe piață la începutul anilor '50, dar a rămas o țigaretă pentru femei. Teama de cancerul pulmonar a început să crească, iar Marlboro a primit filtru. Bărbații priveau filtrul ca pe ceva efeminat.

Philip Morris a solicitat agenției de reclamă Leo Burnett să stabilească cum putea să facă marca Marlboro atrăgătoare atât pentru bărbați, cât și pentru femei. Rezultatul a fost o campanie de reclamă, în 1955, bazată pe un bărbat tatuat. Fumătorul Marlboro a fost reîncarnat „într-un bărbat uscățiv, relaxat, obișnuit să trăiască în natură – un crescător de vite, un ofițer de marină, un zburător – a cărui încheietură tatuată sugera un trecut romantic, un bărbat care a muncit odată cu propriile lui mâini, care își cunoștea valoarea și merita respect." Vânzările de Marlboro au explodat. În New York, vânzările au crescut cu 5.000 de procente în opt luni.

Bărbatul din reclamele inițiale pentru Marlboro era foarte vorbăreț – avea cam multe de explicat. El își povestea viața cu voioșie în reclamele de început („Sunt un fermier. Am crescut în această parte de țară ..."), dar a alunecat în tăcere în următorii ani. Dezvoltarea mărcii a fost ajutată de un ambalaj reușit cu culori ușor de recunoscut. Ambalajul pachetului de țigări era ca un permis de membru. Și tu poți deveni un cowboy dacă porți un asemenea simbol, chiar dacă trăiești în mijlocul orașului și nu deosebești capul de coada vacii.

Prin 1989, Marlboro era răspunzător de vânzarea unui sfert din toate vânzările de țigarete din America. Philip Morris deținea 43% din întreaga piață a Statelor Unite. Totul a fost excelent în ținutul Marlboro, dar numai pentru o vreme, pentru că drama cunoscută sub numele „vinerea Marlboro" pândea după colț.

Cele mai importante lecții

Există întotdeauna o șansă. La începutul anilor '50, Marlboro era într-un punct mort, părând destinată unei vieți de marcă periferică. O reclamă inteligentă și intensivă i-a schimbat rolul în viață, practic peste noapte.

Imaginea de marcă este incredibil de puternică. Marlboro este mai mult decât o marcă. Este un produs internațional, un nume și o imagine cunoscută în lumea întreagă. Culorile ei distinctive, roșu și alb, și reclama prezentând imagini romantice ale cowboy-ului clasic american sunt recunoscute universal.

Vinerea Marlboro

Pe 2 aprilie 1993, giganticul producător american de țigări Philip Morris a redus prețurile la mărcile sale de țigări, incluzând Marlboro, cu 25%. Cu o zi înainte, oamenii ar fi putut crede că firma făcea poante, dar în acest caz era vorba de o problemă extrem de serioasă. Doar un an mai târziu, pe 19 iunie 1994, Michael Miles, omul care luase această decizie, a demisionat din funcția de președinte și director general al firmei Philip Morris. Povestea din spatele a ceea ce s-a numit Vinerea Marlboro ridică multe întrebări vitale care stau la baza conceptului de marcă și a managementului mărcilor în afacerile moderne.

Marlboro și alte mărci produse de Philip Morris au suferit de pe urma pierderilor de cotă de piață pe termen lung datorită țigaretelor fără marcă. (Merită să ne amintim că și Philip Morris producea țigarete mai ieftine care subminau marca Marlboro, iar marjele de profit pentru acele țigarete erau logic mai mici.) Înainte de Vinerea Marlboro, țigaretele fără marcă acaparaseră cam 40% din piața SUA. Vânzând la jumătate din prețul țigărilor Marlboro, concurenții cu produse mai ieftine împreună cu marca Camel a fimei Reynolds au redus cota de piață a țigărilor Marlboro de la aproape 30% la puțin peste 22%. Michael Miles a decis că era necesar să facă ceva.

Miles era descris ca „distant și necomunicativ". *Fortune* l-a etichetat ca fiind „un vicios al afacerilor ... dogmatic, nemilos, centrat pe ideile lui ... cu sânge rece." El era, de asemenea, nefumător și își acumulase experiența în sectorul alimentar al masivului imperiu Philip Morris, ale cărui vânzări totalizau în 1993 suma de 61 miliarde dolari. Experiența sa în sectorul alimentar, spune legenda, însemna că lui Miles îi lipsea un entuziasm real pentru marcă și nu înțelegea afacerile cu tutun și ce simboliza marca Marlboro.

Deoarece cota de piață scădea, soluția normală ar fi fost o campanie de reclamă fulger sau o reducere de preț ori poate și una, și alta. Aceste măsuri ar fi putut dirija cota de piață a mărcii Marlboro în direcția bună.

Soluția lui Miles a fost dramatică și neașteptată: o reducere de preț masivă. A reduce prețul celei mai bine cotate țigarete din lume cu un sfert pentru a-i crește cota de piață cam ofilită era într-adevăr un joc foarte riscant. Pentru mulți comentatori, observatori și analiști era o strategie condusă de panică, mai degrabă decât de rațiuni pe termen lung.

Pe lângă ieftinirea țigaretelor, Vinerea Marlboro a avut și alte consecințe mai largi. Printr-o singură lovitură cumplită a pus capăt admirației romantice a mărcilor care se dezvoltase de-a lungul anilor '80.

În loc să mai fie văzute ca mașini sigure de făcut bani, s-a descoperit brusc că mărcile nu sunt infailibile și că pot fi posibile victime, indiferent de mărimea lor. A fost o izbucnire de realism. De-a lungul anilor '80, mărcile s-au dezvoltat impetuos, în multe cazuri datorită prețurilor mari (premium) întreținute de creșteri anuale, adesea cu până la 15 procente. Creșterile succesive de prețuri au condus clienții de pe multe piețe în mâinile concurenței; de aici dezvoltarea bunurilor cu etichetă proprie.

Vinerea Marlboro a marcat o nouă și nu tocmai binevenită eră. Piețele bursiere au răspuns cu neîncredere, așa cum se întâmplă adesea când sunt prinse total nepregătite. Acțiunile Philip Morris au căzut cu 23% într-o singură zi. (Ca o insultă finală pentru Michael Miles, prețul acțiunilor a crescut imediat a doua zi după plecarea lui.)

Strategia lui Miles era directă. El a recunoscut că firma nu putea să continue să aplice un preț premium pentru marca Marlboro, preț care era considerat în mod clar de mulți consumatori ca excesiv. Probabil, văzând ce a făcut Compaq cu PC-urile, Miles s-a gândit să reducă prețurile și să folosească puterea imensă a mărcii pentru a crește cota de piață.

În fapt, strategia lui Miles a funcționat. În perioada imediat următoare Vinerii Marlboro, acțiunile Philip Morris au recuperat în mare parte și firma și-a crescut cota pe piața țigaretelor din SUA de la 42% la 46%, iar marca Marlboro singură și-a crescut cota de piață de la 22% la 27%. În iulie 1994, Philip Morris era în măsură să raporteze un salt de 17,6% al profiturilor după deducerea impozitelor, adică 1,23 miliarde dolari numai în al doilea trimestru. Mai semnificativ a fost faptul că aceasta era prima creștere a profiturilor înregistrată după Vinerea Marlboro. Vânzările crescuseră cu 22% în Statele Unite, ceea ce însemna că Philip Morris deținea o cotă de piață de 46,6% (în creștere cu 5%), în timp ce Marlboro a atins un procent record de 28,5% (în creștere cu 6,5%).

Ceea ce a dus în final la sfârșitul carierei lui Miles la Philip Morris a fost planul său de a separa cele două afaceri de bază ale firmei – sectorul țigaretelor și sectorul pentru alimente și băuturi (incluzând Maxwell House, Kraft și berea Miller). Această idee s-a lovit de opoziția fostului președinte Hamish Maxwell, care a conceput diversificarea activităților firmei în anii '80 prin achiziții strategice ca General Food, Kraft și Jacobs Suchard.

Din nou, logica lui Miles era clară. Maxwell a construit sectorul alimentar al firmei în anii '80, când părea că industria de țigări va intra în declin și că va aduce potențiale necazuri.

Strategia a funcționat în așa măsură încât sectorul alimentar al firmei Philip Morris însemna cam jumătate din cifra ei de afaceri în 1993, deși era departe de a fi la fel de profitabil ca sectorul țigaretelor. Miles a devenit angajat al firmei Philip Morris când aceasta a preluat Kraft, unde el era președinte și director general. Având experiență în sectorul alimentar, el era dornic să divizeze imperiul în două. El reacționa de asemenea la intensul lobby antifumat din Statele Unite și la amenințarea cu litigii.

După o întrunire a Consiliului de administrație care a durat șase ore, planul lui Miles a fost respins. Poziția lui a devenit imposibilă și a trebuit să părăsească firma doar câteva săptămâni mai târziu, fiind înlocuit cu doi fumători din sectorul de tutun al firmei Philip Morris. În ținutul Marlboro, fumătorii încă dau tonul firmei.

Decizii grozave #19

În 1892, Henry Heinz, patronul firmei de produse alimentare H.J. Heinz, a decis că firma sa avea nevoie de un slogan. Lui i-a venit ideea sloganului „57 de varietăți" pentru a descrie alimentele vândute de firma sa. Acesta a fost unul dintre puținele cazuri de succes când reclama era sub posibilitățile reale – Heinz producea la vremea aceea 60 de produse – și încă unul care a rezistat testului timpului.

Henry John Heinz (1844-1916) s-a născut la Pittsburg. El a fost un întreprinzător precoce. La vârsta de opt ani (sau doisprezece, depinde ce carte de istorie citiți), el vindea surplusul de legume din grădina familiei. Această întreprindere a crescut rapid precum ciupercile, ajungând un imperiu. Prin 1860, Heinz livra în fiecare săptămână trei vagoane pline de legume pentru băcăniile din Pittsburg.

Afacerea lui Heinz a continuat să crească, iar în 1869 el a intrat într-un parteneriat pentru a vinde mai ales hrean ras. Hreanul a fost remarcat pentru puritatea sa; Henry nu fusese tentat să adauge napi, așa cum făceau alții. Pentru a-i demonstra puritatea, el a ambalat produsul într-un borcan transparent. Acest parteneriat a dat faliment șase ani mai târziu din cauza supraabundenței recoltei, ceea ce a condus la scăderea prețurilor. Nepotolit, Heinz a basculat înapoi și a lansat în 1876 firma F. & J. Heinz, împreună cu fratele său și un verișor ca parteneri, iar el ca manager. Noua firmă prepara murături și condimente. Unul dintre primele sale produse a fost sosul de roșii (ketchup).

În 1888, a fost restabilit numele firmei în H.J. Heinz, iar în 1892 Henry Heinz decidea că firma are nevoie de un slogan. Lui i-a venit ideea sloganului „57 de varietăți" pentru a descrie alimentele vândute de firma sa. Acesta a fost unul dintre puținele cazuri de marketing modest – Heinz vindea 60 de produse la vremea aceea – dar unul care a trecut testul timpului. Heinz era un talent înnăscut în marketing. „Nu contează atât de mult ce spui, cât mai ales cum, când și unde spui", a observat el cu înțelepciune.

Firma s-a transformat într-o societate pe acțiuni în 1905, cu Henry ca președinte. Filozofia de afaceri a lui Heinz venea direct din ghidul victorian al filantropului: „Puterea inimii este mai importantă decât caii putere", spunea el. Fabrica sa de pe malul râului Allegheny era un model pentru felul în care erau tratați oamenii și pentru curățenie. Heinz a inițiat tururi de fabrică pentru părțile interesate. În momentul morții sale, în 1916, firma avea mii de angajați în 25 de fabrici.

De-abia în 1965, când R. Burt Gookin a devenit președinte, familia Heinz a predat controlul asupra conducerii firmei. Gookin a fost urmat de fostul internațional irlandez de rugby, Tony O'Reilly. Unele lucruri nu s-au schimbat. „Testul meu cel mai sever este să văd dacă o gospodină care caută ketchup marca Heinz într-un magazin și nu-l găsește, părăsește magazinul pentru a căuta în altă parte sau cumpără altă marcă", spunea Tony O'Reilly.[8]

Pe parcurs, Heinz a achiziționat StarKist (1963), Ore-Ida (1965) și Weight Watchers International (1978). Firma Heinz a ajuns în prezent la al șaselea președinte; William R. Johnson și-a preluat postul în 1998. Firma Heinz contemporană are o capitalizare de

piață de 18,5 miliarde dolari, peste 40.000 de angajați și vinde mai mult de 5.000 de sortimente de produse în peste 200 de țări.

Cele mai importante lecții

Gândește la nivel internațional. Henry Heinz avea ambiții îndrăznețe. „Piața noastră este lumea", a declarat el cu obișnuitul entuziasm. În căutarea a noi piețe, el a vizitat Europa. Este faimoasă povestea cumpărăturilor pe care le-a făcut la prestigiosul magazin Fortnum & Mason din Londra și de unde s-a întors cu cinci valize de mărfuri. Sunt celebre cuvintele lui după ce a testat mostrele de la magazinul Fortnum & Mason: „Mr. Heinz, cred că ne vom încerca soarta." Prin 1900, oamenii de la Heinz vindeau gama de 200 de produse ale firmei în lumea întreagă. Se susținea că aceste produse ajunseseră „pe toate continentele locuite".

Du mai departe moștenirea. Heinz s-a dovedit adeptul predării ștafetei de la o generație la alta. Actualul președinte, William Johnson, repetă angajamentul fondatorilor. Johnson luptă pentru o ecuație de succes numită V5V: „Heinz va realiza succesul prin cei cinci V: Viziune bazată pe managementul global al sortimentelor și creștere globală; o poftă Vorace de succes; o concentrare neînduplecată pe creșterea Valorii acțiunilor; angajament în scopul creșterii Volumului de mărfuri stimulat de conținutul costurilor; și angajamentul pentru o Viteză înaltă de schimbare."

Plătește-ți datoriile. Heinz și-a plătit toți creditorii când a dat faliment. Acest lucru i-a luat timp, dar a generat bunăvoința care l-a ajutat apoi să prospere în viitoarea sa întreprindere.

Decizii grozave #20

William Hoover a dat un anunț în ziarul local oferind celor care trimit o cerere scrisă folosința fără plată, pentru încercare timp de zece zile, a noii sale mașini de măturat. În loc să trimită această mașină direct solicitantului, el a trimis-o mai întâi unui magazin cunoscut din apropierea casei acestuia. Hoover a atașat o notă în care cerea magazinului să livreze aparatul și, dacă era vândut, să-și oprească comisionul. Aceasta nu numai că a asigurat vânzări directe, dar l-a ajutat pe Hoover să-și formeze rapid o largă rețea de distribuție. Așa s-a născut o marcă.

William H. Hoover s-a născut în 1849 ținutul Lancaster, Pennsylvania. În 1875, Hoover a achiziționat tăbăcăria lui John Lind, situată în locul numit acum North Canton, Ohio. El și-a mutat acolo familia și firma, care a fost redenumită în final W.H. Hoover Company.

Verișorul soției lui Hoover, Murray Spangler, era paznic de noapte la un magazin universal din Canton. Suferind de astm, Spangler s-a pornit să caute un mod de a nu ridica praful în timp ce mătura podelele. Cu ajutorul unei cutii de tablă, a unui ventilator, a unei fețe de pernă și a unei mături cu coadă, el a încropit un aparat rudimentar, cântărind cam 18 kg, care îndepărta praful de el când mătura. Și așa s-a născut aspiratorul.

Spangler l-a abordat pe Hoover pentru a-l susține financiar în scopul de a construi și vinde aparatul. Având recomandarea soției sale, care încercase aparatul în casa lor, William Hoover a cumpărat brevetul de la Spangler în 1908 și a înregistrat firma Hoover Suction Sweeper Company. Spangler a fost păstrat ca supraveghetor al fabricii pentru a ajuta la organizarea operațiunilor de producție și, în primul an, șase angajați au construit și vândut 350 de „mături cu aspirație".

Aspiratoarele electrice au fost la început o activitate secundară a firmei W.H. Hoover. Se folosea o cameră din fabrica de bunuri din piele pentru a produce aspiratoare și toată forța de muncă număra mai puțin de 20 de oameni. Capacitatea atelierului era de șase până la opt aspiratoare pe zi.

În 1907, Hoover a luat o decizie care va face ca numele Hoover să fie sinonim cu cuvântul *aspirator*. El a dat un anunț în ziarul local oferind celor care trimit o cerere scrisă folosința fără plată, pentru încercare timp de zece zile, a noii sale mașini de aspirat. În loc să trimită această mașină direct celor care au răspuns anunțului, Hoover a trimis aparatul unui magazin cunoscut din apropierea casei solicitantului. El a atașat o notă în care cerea magazinului să livreze aspiratorul și, dacă era vândut, să-și oprească comisionul. Aceasta nu numai că a asigurat vânzări directe, dar l-a ajutat pe Hoover să-și formeze rapid o largă rețea de distribuție.

În 1909, dezvoltarea unui motor universal de dimensiuni mici și cu viteză mare de rotație de către Hamilton și Beach of Racine din Wisconsin a ajutat la reducerea greutății aspiratorului. Apoi, Hoover și-a conceput un program propriu de cercetare și proiectare. Între rezultatele sale s-a aflat principiul aplicării de vibrații covorului pentru a scoate praful. Lucrarea originală privind această idee a fost dezvoltată mai târziu pentru a oferi aspiratoarelor Hoover o caracteristică exclusivă – baterea ușoară a covorului cu ajutorul unei bare spiralate pentru a evacua murdăria și praful. Această acțiune, adăugată la acțiunea de periere cu perii rotitoare și la aspirarea puternică, producea faimosul „triplu efect" al lui Hoover și a inspirat binecunoscutul slogan: „Bate, perie și aspiră."

Faima lui Hoover s-a răspândit curând în afara Americii. În 1911, el a deschis o fabrică de asamblare în Canada. Opt ani mai târziu, el a început să organizeze vânzări în Anglia. Între timp, automobilul înlocuia caii și trăsurile, iar cererea pentru harnașamente și bunuri din piele a scăzut constant. Prin 1919, s-a decis să fie închis acest sector al firmei, iar Hoover Suction Sweeper Company (al cărei nume a fost scurtat mai târziu în Hoover Company) și-a concentrat toată atenția pe fabricarea și vânzarea aspiratoarelor.

Hoover a decedat pe 25 februarie 1932. Marca Hoover continuă să fie una dintre cele mai bine cotate mărci din lume.

Cele mai importante lecții

Gândește pentru viitor. Sunt puțini oamenii de afaceri care pot mirosi schimbarea în aer și care sunt în stare să facă ceva în legătură cu aceasta. Cei mai mulți strâmbă din nas mulțumiți cu ce au și merg mai departe ca mai înainte sau își îngroapă capul în nisip. Puține firme sunt dispuse să recunoască faptul că afacerea lor nu are viitor. William

Hoover a fost o excepție și una dintre cele mai remarcabile. Faptul că și-a dat seama din timp că automobilele îi vor distruge curând afacerea, care consta în fabricarea accesoriilor din piele pentru trăsuri cu cai, a condus la crearea în 1908 a firmei sale, Electric Suction Sweeper Company. Noua întreprindere a lui Hoover a creat piața de masă pentru aspiratoare și a oferit un model de evoluție (deși în mare parte ignorat) în pas cu vremurile.

Atrage vânzătorii cu amănuntul de partea ta. Hoover ar fi putut să sară peste vânzătorii cu amănuntul și să evite astfel să le plătească comision. Totuși, în interesul dezvoltării pe termen lung, i-a cooptat în proces. Ei i-au devenit aliați.

Decizii grozave #21

În 1981, un grup de 13 manageri superiori de la Harley-Davidson, conduși Vaughn Beals, au cumpărat firma. Ei au sărbătorit evenimentul cu o cursă a victoriei de la fabrica din York, Pennsylvania până la sediul firmei din Milwaukee. Apoi, au luat o decizie importantă: noii proprietari au fondat Grupul proprietarilor de motociclete Harley în scopul de a implica mai mult clienții în dezvoltarea mărcii. Ideea a dat roade.

Libertatea și individualismul au stat la baza mărcii Harley-Davidson. Cea mai grozavă moștenire a producătorului de motociclete din Milwaukee este o versiune romanțată a trecutului ei și loialitatea extrem de puternică a clienților care perpetuează acest romantism. Pentru Harley, povestea începe în Milwaukee la cotitura secolului al XX-lea, când un tânăr de 21 de ani, numit William Harley, și prietenul său Arthur Davidson, de 20 de ani, au început să experimenteze „înlăturarea efortului din mersul cu bicicleta". Lor li s-au alăturat frații lui Arthur, Walter și William.

Au fost făcute mai multe modificări în proiectul unui motor, înainte ca cei care l-au construit să fie satisfăcuți. (Cei doi cilindri înclinați la 45 de grade care formează un V, obișnuiți astăzi, au fost introduși abia în 1909.) După ce au proiectat și cadrul cu amortizor, au început producția în 1903. Harley-Davidson și-a construit prima clădire în 1906, în locul unde este acum Juneau Avenue, și a înregistrat firma în 1907. Producția totală în acel an a fost de 150 de motociclete. În vremea când a fost introdus faimosul motor în V, doi ani mai târziu, firma reușea să livreze mai mult de 1.100 de motociclete anual.

Modelele Harley dominau cursele de motociclete din Statele Unite și erau folosite de armata SUA, dovedindu-și valoarea în conflictele cu Pancho Villa de la frontiera mexicană. În deceniul '20, Harley-Davidson era cel mai mare producător de motociclete din lume și exporta unor dealeri din 67 de țări.

Clocotitorul deceniu '20 a adus multe inovații care au devenit caracteristici ale mărcii Harley, incluzând rezervorul pentru alimentare gravitațională și frâna pe față. Criza de pe Wall Street din 1929 și-a luat birul pe vânzările de motociclete, dar firma și-a revenit o dată cu introducerea modelului EL, cunoscut sub numele *Knucklehead.* Au urmat modelele *The Sportster* (1957), *The Duo Glide* (1958) și *The Electra Glide* (1956).

După ce a luptat cu concurența japoneză în deceniile '60 și '70, firma a intrat într-o fază nouă în anii '80. În 1981, un grup de 13 manageri superiori de la Harley-Davidson, conduși Vaughn Beals, au cumpărat firma. Ei au sărbătorit evenimentul cu o cursă a victoriei de la fabrica din York, Pennsylvania până la sediul firmei din Milwaukee. Noii proprietari au fondat Grupul proprietarilor de motociclete Harley, în scopul de a implica mai mult clienții în dezvoltarea mărcii. În 1993, firma și-a sărbătorit a 90-a aniversare împreună cu 100.000 de admiratori entuziaști ai motocicletelor Harley, care s-au adunat în Milwaukee pentru o cursă în cadrul paradei la care au participat 60.000 de motociclete Harley-Davidson.

Cele mai importante lecții

Iubește-ți produsul. Câte echipe de conducere folosesc și își iubesc cu adevărat produsele? Nu prea multe. Cursa victoriei pe care a făcut-o echipa managerială a fost un angajament sonor față de produsul Harley, o declarație de solid atașament.

Păstrați relații strânse cu clienții. Grupul proprietarilor de motociclete Harley are 325.000 de membri. Este probabil că acest număr va crește: Harley speră să sporească producția de la 118.000 de motociclete în 1996 la 300.000 în 2003, când firma va împlini o sută de ani de existență.

Evoluează. Harley folosește trecutul, dar fără să se cantoneze în trecut. Atunci când președintele Richard Teerlink a urcat în șa la Harley-Davidson în 1989, el a moștenit una dintre cele mai puternice imagini de marcă din lume. Loialitatea față de marcă printre entuziaștii consacrați ai motocicletelor Harley a rămas de neclintit, dar firma era pe cale să alunece în jos. Menținerea calității începuse să devină o problemă pe măsură ce faimoasa marcă încerca să reducă costurile pentru a concura cu agresivii concurenți japonezi. Pentru a pune capac insultei, japonezii furaseră o felie din piața clienților de motociclete cu un model fabricat după schițele lui Harley.

Teerlink a găsit cheia rezolvării situației în cel mai de preț bun pe care-l avea Harley – oamenii care țineau la marca Harley-Davidson. El a deschis un dialog în afara firmei cu baza de clienți loiali și în interiorul firmei cu forța de muncă.

Fă din calitate o preocupare continuă. De asemenea, Teerlink a introdus un nou regim riguros pentru controlul calității, în scopul de a se asigura că produsele care părăsesc fabrica merită numele Harley-Davidson. Aceasta însemna că, uneori, clienții trebuiau să aștepte pentru livrarea noilor lor motociclete, dar firma garanta că produsul pe care îl primeau merita așteptarea.

Atrageți clienți noi. Nu vă cantonați în trecut. În zilele noastre, vârsta medie a unui proprietar de motocicletă Harley este de 42 de ani, comparativ cu 32 de ani acum zece ani. Marca beneficiază de clienți dintr-o nouă gamă profesională – economiști și juriști care își îmbracă costumele de motocicliști la sfârșit de săptămână și pleacă în căutarea libertății și a vieții departe de birou. (Numărul de clienți care își cumpără prima lor motocicletă sau care se întorc la mersul pe motocicletă după o pauză a crescut de mai mult de trei ori între 1987 și 1994.) Comenzile depășesc producția, formându-se o listă

de așteptare pentru multe modele. O motocicletă Harley veche de un an se vinde la un preț cu 25% mai mare decât prețul oficial al uneia noi.

În 1995, Harley a introdus modelul Heritage Springer Softail, revendicând viitorul prin calitățile speciale ale mărcii din trecut. În 1997, firma s-a bucurat de vânzări record încasând 1,75 miliarde dolari pentru 132.000 de motociclete și și-a adjudecat un procent viguros de 48% din piața Americii de Nord pentru motociclete grele.

Decizii grozave #22

În timpul celui de-al doilea război mondial, Robert Woodruff, președintele firmei Coca-Cola, s-a angajat să vândă sticle de Coca-Cola angajaților serviciilor militare cu 5 cenți bucata. Loialitatea clienților nu a fost cumpărată mai ieftin vreodată.

Al doilea război mondial a fost unul dintre evenimentele de cumpănă ale istoriei și în mod deosebit pentru istoria afacerilor. Mai multe firme și-au pavat drumul către viitorul succes angajându-se din toată inima pentru cauza victoriei.

Să ne gândim la Nestle și Nescafe. Dezvoltarea produsului Nescafe, prima cafea solubilă, a avut loc pe baza cercetărilor oamenilor de știință de la laboratoarele Nestle din Vevey, Elveția și a durat opt ani lungi. În 1930, Institutul Brazilian al Cafelei a intrat în contact cu președintele firmei Nestle, Louis Dapples. Brazilia avea un surplus considerabil de cafea și era nerăbdătoare să exploreze căi pentru vânzarea cafelei cu mai mult succes. (O decizie grozavă: cercetează fiecare cale.) Nestle s-a apucat să lucreze pentru rezolvarea problemei brazilienilor, dar de-abia în 1937 oamenii de știință au fost în măsură să strige echivalentul elvețian al lui „Evrika!", când au descoperit varianta lor de cafea pudră.

Noul produs a fost lansat pe piață imediat după descoperirea sa. În timpul celui de-al doilea război mondial, întreaga producție a fabricii din SUA – peste un milion de cutii – era rezervată armatei. Cererea pentru Nescafe în timpul războiului a urcat până la cer, iar vânzările totale ale firmei Nestle au crescut de la 100 milioane dolari la 225 milioane dolari. S-a calculat că în prezent, în fiecare secundă a zilei, se consumă 3.000 de cești de cafea din marca cea mai apreciată din lume.

Nescafe nu a fost singurul produs care a avut un impact deosebit în timpul războiului. Atunci când trupele aliate au debarcat în Normandia în 1944, ele au adus cutii de supă Heinz care se auto-încălzeau. Între sloganurile firmei Heinz în timpul războiului au fost și unele memorabile ca: „Beans to bombers" (Fasole pentru bombardat) și „Pickles to pursuit planes" (Murături după avioane). *Nota traducătorului: jocuri de cuvinte cu o anumită sonoritate, intraductibilă în limba română.

Cel mai notabil succes l-a avut Coca-Cola. Copiii lui Asa Candler au vândut, în final, firma Coca-Cola unui alt om de afaceri din Atlanta, Ernest Woodruff, pentru impresionanta sumă de 25 milioane de dolari. În 1923, fiul lui Ernest, Robert Woodruff (1890-1985), a devenit președintele firmei. În timpul lungii domnii a familiei Woodruff – în mod sigur, una dintre cele mai lungi din istoria afacerilor – Coca-Cola a continuat să facă cunoscut oamenilor produsul său. Calendarele sale cu

fete în costume de baie erau un accesoriu nelipsit în drogheriile americane în timpul anilor '30. Mai târziu, Coca-Cola a privit spre cer. Astronauților de pe Apollo li se ura bun venit cu o reclamă care spunea: „Bine ați venit pe pământ, acasă cu Coca-Cola."

Înapoi pe planeta Pământ, la firma Coca-Cola se fonda în 1926 un departament pentru vânzări în străinătate. Reputația firmei se cimentase pe plan internațional în timpul celui de-al doilea război mondial, când ea promisese cu îndrăzneală și ambiție că orice soldat american va putea să cumpere o sticlă de Coca-Cola cu 5 cenți. Coca-Cola a devenit simbolul gustului și modului de consum american. Pentru a-și îndeplini promisiunile, firma a construit 60 de fabrici mobile de îmbuteliat Coca-Cola și le-a trimis pe urmele armatei. Fiecare asemenea fabrică putea fi exploatată de doi oameni și producea 1.370 sticle pe oră. (Cea mai cinică mistificare în această poveste este aceea că firma Coca-Cola a convins guvernul SUA că băutura sa era vitală pentru bunăstarea și fericirea trupelor americane, pentru a le proteja de posibila amenințare a raționalizării zahărului.)

În anii de după război, Coca-Cola și-a extins imperiul în căutarea a ceea ce ea numit stimulator „noi arome pentru gât". Au fost adăugate noi băuturi gamei sale, între care Fanta, Sprite și TAB. Nici una nu s-a ridicat la înălțimea băuturii originale.

În anii '70, îndoiala a pătruns pentru prima dată în imperiul Coca-Cola. Pepsi-Cola a mărit presiunea. Coca-Cola a trebuit să-și deschidă ochii pentru a răspunde posibilității unei reale concurențe. După o domnie remarcabilă, Woodruff s-a retras în 1981 făcându-i loc lui Roberto Goizueta (1931-1997).

În prezent, se vând în fiecare zi 900 milioane sticle de Coca-Cola, care este cea mai cunoscută marcă de băutură răcoritoare din lume; singurele excepții sunt Libia, Iran și Cuba, unde lipsește din rațiuni politice, mai degrabă decât din motive de gust.

Cele mai importante lecții

Pierderi pe termen scurt pot crea loialitate pe termen lung. Războiul a cimentat locul băuturii Coca-Cola în inimile americanilor. Revista *Time* celebra „cucerirea pașnică a aproape întregii lumi de către Coca-Cola". Concurenții lui Coca-Cola s-au plâns de favoritism și exagerarea poziției ei. Loialitatea nu se poate obține niciodată cu măsuri gândite doar pe termen scurt. Să ne gândim la o decizie mai veche: banca britanică Thomas Coutts a șters datoriile familiei regale la jocurile de noroc în secolul al XVIII-lea pentru a o păstra între clienți. Aceasta a fost o strategie grozavă bazată pe o pierdere pe termen scurt; Coutts prosperă astăzi ca „banca celor mai avuți oameni". Majestatea sa Regina Angliei îi este încă clientă.

Gândește îndrăznește. Modestia nu a fost niciodată pe agenda firmei Coca-Cola. Unul dintre comunicatele ei publicitare spunea: „Acum un miliard de ore, apărea omul pe pământ. Acum un miliard de minute, se răspândea creștinismul. Acum un miliard de secunde, formația Beatles evolua în *Ed Sullivan Show*. Acum un miliard de sticle de Coca-Cola era ieri." Nici o ironie post-modernistă aici.

Decizii grozave #23

Ai probleme cu marketingul? Creează o ierarhie. Creația lui Henry Luce din 1929, revista Fortune, s-a prăsit în Fortune 500, care a servit ca ierarhie a firmelor în secolul al XX-lea, fiind și o inovație de marketing inteligentă pentru revistă.

Pentru jurnaliști și cititori, clasificările sunt irezistibile. Henry Luce (1898-1967) știe câte ceva despre asta.

Luce era omul din spatele revistei *Time*, pe care a fondat-o în 1923, și a revistei *Fortune*, pe care a fondat-o în 1929. Fortune 500 stabilește o ierarhie a firmelor secolului al XX-lea și rămâne un barometru puternic care arată cine urcă și cine coboară în lumea afacerilor. Peter Drucker a declarat recent: „Fortune 500 este pe cale să dispară", dar anunțul decesului ei s-a dovedit a fi prematur.

Ierarhia pe care o alcătuiește revista *Fortune 500* este un instrument de marketing strălucit. De fiecare dată când menționăm această ierarhie, menționăm numele revistei lui Luce. La revista *Time*, Luce a oferit o altă abordare cu omul anului, care este în fapt tot o ierarhie.

Faptul că asemenea ierarhii au o influență extrem de puternică este evidențiat de succesul clasificării bi-anuale a școlilor de afaceri furnizată de revista *Business Week*. Interesul pentru această clasificare depășește de obicei interesul pentru orice alte subiecte din cursul anului, iar studenții, decanii și profesorii facultăților răsfoiesc cu nerăbdare revista pentru a vedea unde se situează instituția lor.

Desigur, clasificările sunt în mare măsură un truc superficial. A fi în capul ierarhiei Fortune 500 nu este deloc o garanție de succes în viitor, iar aprecierea realizărilor curente poate fi limitată – și uneori creează confuzie printre observatorii întâmplători. Dar ca decizie de marketing, ideea lui Luce a fost imaginativă, cu puternică influență și făcută să dureze. Ceea ce încheie pledoaria.

Cele mai importante lecții

Oferă oamenilor ceva util și informativ. Marea realizare a ierarhiei *Fortune 500* este că oamenii o folosesc. Mai mult, oamenii care o folosesc sunt chiar acei oameni pe care revista *Fortune* vrea să-i convingă să o cumpere.

Note

[1] Kotler, Philip, *Marketing Management*, Prentice Hall, 1994.

[2] Drucker, Peter, *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954.

[3] Kotter, John, *Matsushita Leardership*, Free Press, 1997.

[4] Kotter.

[5] Kanter, Rosabeth Moss, *The Change Masters*, Simon & Schuster, 1983.

[6] Cohan, Peter, *Technology Leaders*, Josey-Bass, 1997.

[7] Hill, Sam, and Rifkin, Glen, *Radical Marketing*, Harper Business, 1999.

[8] Kotler, Philip, *Marketing Management*, Prentice Hall, 1996.

4 Previziuni norocoase

„O persoană este conștientă, în fiecare moment, doar de o mică parte a cunoștințelor pe care le-a acumulat. Intuiția permite unui om să profite de pe urma acestui vast depozit de cunoștințe aflat în subconștient, care include nu numai ceea ce a trăit sau a învățat persoana, atât în mod conștient cât și inconștient, dar și infinitul rezervor al conștiințelor universale, în care transcend individualitățile și hotarele eului", spune psihologul Francis E. Vaughn. Dacă îl credem pe Vaughn, intuiția oferă acces la înțelepciunea colectivă a civilizației, ceva ce pachetele de programe pentru computere nu au realizat încă.

Multe decizii importante sunt rezultatul a ceea ce se poate numi previziune norocoasă. Oamenii iau o decizie corectă din motive inexplicabile. Ei nu operează cu șiruri de cifre din baze de date interminabile. Nu stau să analizeze și să tot analizeze. Pur și simplu, simt că au dreptate și acționează. Ei merg după simțămintele lor interioare.

Acest fel de intuiție este atotcuprinzătoare și, drept rezultat, este cufundată în ceață. Este inexplicabilă, dar poate explica totul. Este o constantă umană, dar care poate dispărea în eter.

Unele dintre cele mai mari nume din lumea afacerilor ne revelează folosirea statornică a intuiției. „Nu trebuie să discuți lucrurile. Le poți simți. Să auzi acel semnal al intuiției este la fel de important cu a fi inteligent", argumenta Sir David Simon, pe atunci președinte la British Petroleum. Când a luat decizia de a nu-l promova pe Jeffrey Katzenberg președinte, Michael Eisner, pe atunci șeful corporației Disney, a spus că s-a bazat pe „o mulțime de rațiuni foarte logice, dar și pe unele intuiții." „O dată ce am un simțământ pentru o opțiune, nu mai am nici o problemă să iau decizii", spune șeful firmei IBM, Lou Gerstner. Să cercetăm descrierea pe care i-o face lui Eisner fostul său șef de la ABC și Paramount, Barry Diller: „Michael arată ca Goofy și chiar a intrat în mod sigur în pielea lui Goofy! Dar el are una dintre cele mai strălucite minți pe care le-am întâlnit vreodată. Parcă poți să vezi sarcinile electrice mișcându-se dintr-un punct în altul al creierului său. El are instincte spectaculoase. Desigur, nu are întotdeauna dreptate, și când se întâmplă asta, el are o memorie oarecum necontractată."[1] Aceste „instincte spectaculoase" pot valora sute de milioane de dolari.

Șeful firmei Virgin, Richard Branson, este un alt de lider de afaceri care pare doritor și capabil să-și urmeze instinctul când este vorba de o ocazie. Branson își amintește decizia sa de a intra în afaceri cu linii aeriene în 1984: „Luând în considerație termenii pur economici, a fost o mișcare despre care toată lumea a gândit că este nebunească, incluzând prietenii mei cei mai apropiați, dar am simțit că am putea aduce ceva ce alții nu puteau să ofere."[2] Nu prea ieșea la socoteală, dar Branson simțea că era ceva acolo și a perseverat. Minunată decizie.

Intuiția îți dă încrederea să faci lucruri de la care, în mod obișnuit, te-ai da în lături. Exemplele de bravadă abundă. Atunci când Arthur Guiness și-a întemeiat fabrica de bere în 1759 într-o berărie abandonată din Dublin, el știa că va avea succes. Povestea spune că era atât de sigur, încât a semnat un contract de concesiune a incintei pe 9.000 de ani la prețul de 45 lire pe an.

Jack Welch de la General Electric este un alt manager care s-a declarat intuitiv – sau măcar în contact cu simțurile lui. „Aici, la sediul central, nu intrăm prea adânc în aproape nici o problemă, dar avem miros pentru orice", spune Welch. „Treaba noastră constă în alocarea capitalului – intelectual și financiar. Miroase, simte, pipăie, ascultă și apoi repartizează. Fă pariuri pe oameni și pe dolari. Și fă greșeli."[3] Urmează-ți simțurile.

Înțelegerea simțirilor interioare

Atunci când managerii sunt întrebați ce este de fapt intuiția, ei oferă răspunsuri foarte variate. Cercetând intuiția, Jagdish Parikh de la IMD Elveția a constatat că atunci când 1.312 manageri superiori din nouă țări au fost întrebați „Ce este intuiția?", ei au răspuns în variate feluri. (La fel de interesant este faptul că toate răspunsurile sunt credibile și plauzibile. Dacă un manager vrea să vadă intuiția ca pe un instinct, nu poți argumenta cu adevărat împotriva ideii.)

Cercetarea realizată de profesorul britanic Phil Hodgson pentru cartea *Ce fac cu adevărat managerii foarte performanți?* sugerează că managerii care își folosesc continuu și eficient intuiția vor avea probabil o serie de trăsături definitorii:[4]

- Iau decizii rapid și cu încredere. Sunt doritori să-și sprijine deciziile și nu petrec mult timp cântărind lucrurile.
- Folosesc informații numai când sunt necesare. Rapoartele scoase pe calculator cuprinzând toate statisticile posibile nu sunt pentru ei.
- Cred că intuiția este o aptitudine componentă a „echipamentului" lor de manageri.
- Acceptă și încurajează ideile în fiecare etapă, indiferent din ce sursă provin sau dacă aparent nu sunt folositoare.
- Acționează după judecăți intuitive fără să se întrebe prea mult.
- Nu acceptă metode rigide sau greșite de a face lucrurile. Dacă simt că ceva arată sau pare corect, atunci vor acționa.

Ce este intuiția?

Descriere	%
Decizie/percepție fără a apela la metode logice/raționale	23,4
Percepție firească, naturală; înțelegere inexplicabilă; un simțământ care vine din interior	17,1
Integrare a experienței anterioare; procesarea informației acumulate	16,8
Simțământ interior	12,0
Luarea deciziilor/soluționarea problemelor fără a utiliza date/ fapte complete	8,6
Al șaselea simț	7,4
Percepție/viziune spontană	7,3
Perspicacitate	6,7
Proces subconștient	6,1
Instinct	5,7

Decizii grozave #24

Șeful firmei Sony, Akito Morita, a observat că oamenilor tineri le place să asculte muzică oriunde merg. El a pus cap la cap ideile și așa a conceput un aparat portabil cunoscut sub numele de „walkman" și l-a lansat în 1980. Nu era nevoie de cercetare de piață. „Publicul nu știe ce este posibil, noi știm," spunea Morita.

Akito Morita (născut în 1921) era ofițer în Marina Japoneză în timpul celui de-al doilea război mondial. Instruit ca fizician și om de știință, Morita ar fi putut urma tradiția familiei de a intra în producția de sake (el spune despre sine că este „primul fiu și a 15-a generație de moștenitori ai unei familii care produce cel mai bun și mai vechi sake din Japonia"). În loc de aceasta, el a fondat o firmă împreună cu Masaru Ibuka (1908-1997) imediat după terminarea războiului.

Cei doi au investit echivalentul a 845$ și s-au apucat de afaceri într-un magazin bombardat din Tokyo. Acolo au sosit imediat norocul și spiritul de previziune. Atunci când Ibuka și Morita au înființat firma lor, Tokyo Tsushin Kogyo Company, primul lucru pe care l-au făcut a fost să pună pe hârtie filozofia firmei. (Acest lucru în sine este considerat ca o decizie grozavă de către Jim Collins, co-autor al lucrării *Built to Last.*) Primele produse ale firmei nu au rezistat testului timpului; filozofia Sony a rezistat. Firma și-a fixat un scop încă de la început.

Ibuka era expertul tehnic, Morita era specialistul în vânzări. Tokyo Tsushin Kogyo KK (Tokyo Telecommunication Engineering Corporation) a avut un start problematic. Inițial, firma fabrica piese pentru aparate de radio și un cuptor pentru orez, printre altele. Astăzi firma lui Ibuka și Morita valorează 45 miliarde dolari și are peste 100.000 de angajați. Conform unui sondaj Harris, Sony este cea mai respectată marcă în America.

Succesul lui Sony se bazează fundamental pe inovație, capacitatea instinctivă de „mirosi" ocaziile de piață și încrederea de a le pune în aplicare.

În 1949, firma a conceput înregistrarea pe bandă magnetică și în 1950 a vândut primul magnetofon din Japonia. În 1957, firma a produs un radio de buzunar și un an mai târziu și-a schimbat numele în Sony (de la latinul *sonus*, adică sunet). Numele Sony rămâne un nume de frunte pe toate produsele. În 1960, Sony a produs primul televizor din lume pe bază de tranzistori.

Tot mai mult, lumea întreagă a devenit o piață pentru Sony. (Decizie minunată: gândește-te la lumea întreagă.) Oferta sa de produse din ce în ce mai miniaturizate, la hotarele tehnologiei, s-a dovedit irezistibilă. În 1961, Sony Corporation of America a fost prima firmă japoneză cotată la bursa de pe Wall Street, iar în 1989 Sony a cumpărat Columbia Pictures. Prin 1991, firma avea mai mulți străini decât japonezi pe statele de plată pentru cei 135.000 de angajați ai săi.

Morita a devenit celebru ca față acceptabilă a industriei japoneze. Sofisticat și cu spirit antreprenorial, el nu se potrivea stereotipului occidental. (El a fost, de asemenea, susținătorul unei abordări mai insistente a Japoniei în lucrarea *Japonia care nu poate spune nu*, pe care a scris-o împreună cu politicianul Ishihara Shintaro.)

Talentul lui Morita și al firmei Sony era să inventeze noi piețe. Descriind ceea ce el numea „spiritul de pionierat" al firmei Sony, Morita spunea: „Sony este un pionier și nu intenționează să-i urmeze pe alții niciodată. Prin introducerea progresului, firma Sony dorește să fie de folos lumii întregi. Ea va căuta întotdeauna necunoscutul. Sony se bazează pe principiul de a respecta și încuraja capacitățile oamenilor... și încearcă întotdeauna să aducă la suprafață ce este mai bun în fiecare om. Aceasta este forța vitală a firmei Sony." În timp ce firme ca Matsushita dezvoltă în mod inspirat produse deja existente, Sony stabilește ritmul produs după produs, inovație după inovație.

Sony a adus lumii camera de filmat portabilă, primul video recorder, floppy discul. Cel mai cunoscut succes al firmei, walkman-ul, a fost chiar invenția lui Morita. Evoluția acestui produs omniprezent este material de legendă în lumea afacerilor. Morita a observat că tinerii ascultă muzică oriunde se duc. El s-a gândit la o cale simplă pentru ca oamenii să poată asculta muzică în timp ce merg. A pus cap la cap ideile și a proiectat aparatul cunoscut sub numele „walkman". „Cred că oricâtă cercetare de piață am fi făcut, nu ne-ar fi putut oferi răspunsul la întrebarea dacă acest aparat va avea succes", a spus el, adăugând: „Publicul nu știe ce este posibil, noi știm."

Asemenea proiect de marketing strălucit n-a fost deloc întâmplător: „Dacă mergi prin viață convins că drumul tău este întotdeauna cel mai bun, toate ideile noi din lume vor trece pe lângă tine", spune Morita, care argumentează că analiza și educația nu te duc obligatoriu la cele mai bune decizii în afaceri. „Poți fi total rațional cu o mașină. Dar dacă lucrezi cu oamenii, uneori logica trebuie să facă un pas înapoi în fața perspicacității", spune el.

Cele mai importante lecții

Conduceți în mod responsabil. Pe lângă îndrăzneala sa în marketing, Morita a scos în evidență diferențele culturale în atitudinea japonezilor față de muncă. El sfătuiește: „Nu sparge niciodată bolul de orez al altuia" și observă: „Japonezii tind să se adapteze mult mai bine noțiunii de muncă, orice fel de muncă, ca activitate onorabilă." Managementul este privit de Morita ca locul unde încep și se sfârșesc banii: „Dacă ne confruntăm cu o recesiune, nu ar trebui concediați angajații; firma ar trebui să sacrifice din profit. Este riscul și responsabilitatea managementului. Angajații nu sunt vinovați; de ce să sufere ei?"

Pornește cu o filozofie. Povestea lui Morita și a firmei Sony merge în paralel cu renașterea Japoniei ca putere industrială. „Noi, cei din lumea liberă, putem realiza lucruri minunate. Am dovedit-o în Japonia, schimbând imaginea cuvintelor „fabricat în Japonia" din ceva de calitate scăzută în ceva de calitate înaltă", spune Morita. Nu se poate uita că atunci când Sony a încercat prima dată să facă incursiuni pe piețele occidentale, produsele japoneze erau disprețuite ca având cea mai slabă calitate. Depășirea acestui obstacol a fost o realizare de afaceri substanțială.

Ai încredere în mirosul tău. Moștenirea lui Morita în ce privește managementul responsabil susținut de un marketing imaginativ merge mai departe. Ca un ecou al filozofiei fondatorilor firmei, președintele actual al corporației Sony, Nobuyuki Idei,

spune: „În prezent, nu este nevoie să fii inginer. Trebuie să ai mirosul fin pentru că altfel nu poți să conduci o firmă ca Sony."

Uitați cercetarea de piață. Morita nu a avut nevoie de cercetare de piață; el știa că există piață pentru walkman. O decizie la fel de grozavă, care a sfidat cercetarea de piață, a fost cea a lui Ted Turner, care a lansat Cable News Network (CNN) în 1980. Nimeni nu credea că o rețea care să prezinte știri 24 din 24 de ore se va bucura de succes. Și totuși așa a fost.

Decizii grozave #25

În anii 1870, doctorii din Hartford, Connecticut au decis să instaleze cea mai nouă tehnologie: telefonul. Atunci când s-a întâmplat un accident feroviar în apropiere, doctorii au fost anunțați prin telefon și au ajuns la locul accidentului rapid. Evenimentul a dovedit că telefonul funcționa: entuziasmul a luat locul scepticismului.

În secolul al XIX-lea, tehnologia telefonului era în fază embrionară. S-a întâmplat în martie 1876 ca Alexander Graham Bell să-și scape niște acid pe pantaloni și să urle după ajutor. Asistentul său a auzit strigătul prin ceea ce se numea atunci audiotelegraf.

Necazul era că, prezentând un prototip uzinabil, interesul s-a dovedit a fi limitat. Într-adevăr, șeful firmei Western Union a respins prototipul lui Bell numindu-l „jucărie electrică". Western Union nu a cumpărat brevetul lui Bell (prilej de repetate dispute în anii următori).

Împotriva telefonului se ridica telegraful. Prin anii 1870, firele de telegraf traversau lumea. În Statele Unite era întinse peste 200.000 de mile de fire și existau 8.500 de oficii de telegraf. Telegraful era adânc înrădăcinat și puternic; telefonul era ciudat și misterios.

Două decizii au îndepărtat misterul din jurul telefonului. Mai întâi, Bell și susținătorii lui au decis să prezinte telefonul ca un instrument mai personal. Ei au scos în evidență că telefonul permitea oamenilor să vorbească unul cu altul. Comunicarea între oameni devenea un rezultat important al telefonului. În loc să se concentreze pe tehnologie, Bell și colegii lui s-au concentrat pe rezultat – legătura de la om la om.

Cea de-a doua mare decizie a fost mai prozaică. Toate invențiile au nevoie de câțiva oameni care să creadă în ele încă de la început. Încrederea în telefon a fost găsită în Hartford, Connecticut. Doctorii din Hartford au văzut utilitatea noului aparat și mulți dintre ei și-au instalat telefoane. Apoi, în ianuarie 1878 s-a întâmplat accidentul de tren de lângă Tarriffville. Cineva de la drogheria locală a telefonat imediat doctorilor și ei au ajuns rapid la fața locului. Telefonul și-a dovedit utilitatea în salvarea vieților.

Mass media a scos la lumină povestea, iar restul este istorie. Prin 1890, rețeaua telefonică acoperise Noua Anglie. Apoi, de-a lungul deceniului 1890, s-a răspândit în Chicago, Minnesota și sudul Texasului. Prin 1904, America de Nord era acoperită de liniile telefonice.

Cele mai importante lecții

Inovațiile au nevoie de oameni care să creadă în ele. O dată ce există un grup de suporteri în spatele unei invenții, este greu s-o mai oprească cineva. Atracția prezentată de un telefon mobil sau de legătura Internet este direct proporțională cu numărul de oameni care au deja un telefon mobil sau legătură Internet. Persoana care are în mână un telefon mobil este cea mai grozavă reclamă pentru folosirea telefonului mobil.

Dovedește valoarea inovației. Telefonul s-a zbătut să facă față scepticismului până când s-a dovedit limpede că este de folos oamenilor. Dacă un produs își dovedește valoarea, înseamnă că a parcurs jumătate din drumul spre succes. Mașina de scris a avut un start la fel de dificil. Prin 1880, se vânduseră numai 5.000 de mașini de scris. Oamenii nu puteau înțelege de ce ar avea nevoie de o mașină de scris când puteau să scrie și să citească destul de bine și fără ea. Apoi s-au văzut beneficiile aduse de mașina de scris în afaceri, iar între anii 1880 și 1886 s-au vândut de zece ori mai multe mașini de scris față de perioada 1874-1880.

Decizii grozave #26

Honda a venit în Statele Unite în 1959 pentru a-și lansa motocicletele sale grele. Clienții nu erau prea pasionați după performanțele cam dubioase ale acestor motociclete mari, dar admirau micuțele motociclete Supercub pe care le foloseau managerii de la Honda. Firma a decis să schimbe direcția și să se concentreze pe motocicletele mici. Aceasta a transformat afacerea practic peste noapte.

În 1959, producătorul japonez de motociclete Honda a întemeiat American Honda Motor Co. A fost prima incursiune a firmei pe piața Statelor Unite, dominată de Harley-Davidson, de firmele britanice BSA, Triumph și Norton, precum și de producătorul italian Motto-Guzzi.

În acea vreme, produsele japoneze erau încă privite cu suspiciune. În general, erau văzute ca produse de calitate inferioară, imitații ieftine ale unor produse originale. Așa încât speranțele de succes ale firmei Honda în Statele Unite păreau destul de pricăjite.

Honda a decis să-și lanseze motocicletele la Los Angeles, ca parte a unei strategii mai cuprinzătoare de a vinde în Statele Unite. Sediul firmei se afla pe bulevardul Pico, nr. 4077. Honda a trimis doi dintre directorii săi în California pentru a promova motocicletele mai mari. Honda credea că modelele de 250 cm^3 și de 350 cm^3 erau cele mai potrivite pentru piața americană. Necazul era că aceste motociclete nu erau fiabile, aveau scurgeri de ulei și probleme cu ambreiajul.

Pentru a face un tur al orașului, specialiștii în vânzări ai firmei Honda au folosit noile motociclete de 50 cm^3. Acestea au atras puternic atenția oriunde au fost văzute. În final, echipa de vânzări a primit cereri de informații, nu de la dealerii de motociclete, ci de la magazinele sportive și alți comercianți cu amănuntul. Părea că doar puțini oameni ar fi interesați de motociclete mari și, în ciuda tuturor așteptărilor firmei Honda, motocicletele de 50 cm^3 aveau să devină cel mai mare succes de vânzări.

Prin urmare, decizia crucială a firmei Honda a fost să schimbe tactica și să înceapă să promoveze motociclete mai mici cu sloganul „Îi întâlnești pe cei mai drăguți oameni pe o Honda." Aceasta i-a deschis efectiv piața Statelor Unite. Noii cumpărători de motociclete s-au îngrămădit spre Honda. În anii '60, 65% dintre clienții firmei Honda cumpărau pentru prima dată o motocicletă. Într-o perioadă de patru ani, Honda a vândut aproape 50% din totalul motocicletelor vândute în SUA. Prin 1974, Honda vânduse peste 10 milioane de motociclete Honda de 50 cm^3.

Cele mai importante lecții

Învață, nu critica. Echipa firmei Honda trimisă în America nu a fost chemată înapoi la Tokyo pentru că nu a reușit să vândă motocicletele mari. În loc de aceasta, firma a hotărât că dacă toată lumea dorește motociclete mici, asta trebuie vândut. Iată o organizație care a investit mult efort în strategia de vânzare a unui produs pe o piață importantă. Ar fi putut fi luate diverse măsuri ca: specialiștii de vânzări să fie concediați pentru incompetență, deoarece nu au reușit să vândă motocicletele mari; să se adopte o nouă strategie pentru vânzarea motocicletelor mari, implicând o intensificare a reclamei sau o reclamă diferită. Multe firme nu ar fi fost dispuse să renunțe la strategia lor de marketing, mai ales luând de bun ce spuneau câțiva angajați relativ tineri aflați la mai multe mii de kilometri depărtare și ținând seama că piața nu fusese testată.

Nu subestima niciodată concurența. Mulțumirea de sine a firmelor din vest în raport cu Honda era dusă la extrem. Producătorii tradiționali de motociclete din Occident au scăpat din vedere două fapte cruciale: în 1960 Honda avea 700 de oameni în cercetare, în timp ce concurenții ei aveau în medie cam 100 de oameni; producția firmei Honda era în 1962 de 159 de unități pe un angajat, cifră pe care Harley-Davidson nu a atins-o până în 1974.

Note:

[1] Citat din Huey, J., „Eisner explains everything", *Fortune*, 17, aprilie 1995.

[2] Vries, M. Kets de, și Dick, R., *Branson's Virgin: The Coming of Age of a Counter-Cultural Enterprise*, INSEAD, 1995.

[3] Citat din Jackson, T. și Gowers, A., „Big enough to make mistakes". *Financial Times*, 21 decembrie 1995.

[4] Hodgson, Phil, *What Do High Performance Manangers Do?*, FT/Pitman, 1995.

[5] Parikh, Jagdish, *Intuition*, Blackwell, 1996.

5 Conducerea prin exemplu

Deciziile extraordinare nu sunt numai de natură financiară. Ele nu țin doar de indivizi. Deciziile importante au un element etic.

Fondatorul de imperiu, japonezul Konosuke Matsushita, și-a sprijinit afacerile cu propria conștiință. Aceasta s-a manifestat în practicile sale paternaliste de angajare a personalului. În timpul unei recesiuni, care a avut loc la începutul vieții sale, firma nu a concediat nici un angajat. Această măsură a creat o loialitate solidă. „Nu este suficient să muncești conștiincios. Indiferent de slujba pe care o ai, trebuie să te gândești la tine ca la o persoană complet responsabilă pentru munca sa", spunea Matsushita, după care a început să descrie cum își aborda el munca: „Slujba mea înseamnă probleme importante și probleme minore. Doar problemele de nivel mediu pot fi delegate." El a descris rolul liderului într-un stil mai colorat: „Coada trage înapoi capul. Dacă capul se mișcă repede, coada va păstra același ritm. Dacă capul este leneș, coada va atârna moleșită pe jos."

Decizii grozave #27

În 1995, Aaron Feuerstein din Malden Mills a hotărât să nu-și închidă firma după ce avusese loc un mare incendiu. El a păstrat forța de muncă de 2.400 de oameni plătindu-i din economiile personale.

Malden Mills era deja o firmă destul de neobișnuită înainte de 11 decembrie 1995. Într-o epocă în care loialitatea scădea și aveau loc continue reduceri de activitate, firma a optat pentru valorile corporative tradiționale. Angajații loiali au muncit alături de conducerea încrezătoare. Firma și-a păstrat atât personalul, cât și clienții într-o uluitoare proporție de 95%. De asemenea, ea și-a păstrat cu statornicie sediul din Lawrence, Massachusetts – unii ar spune nebunește – credincioasă ținutului de baștină. Întemeiată în 1906, Malden Mills s-a mutat în Lawrence în 1956, dar nu și-a urmat concurenții și multe alte firme de textile în migrația lor către sud.

Malden Mills a rămas pe loc cu stoicism. Loialitatea ei părea deplasată la începutul anilor '70, când a avut un eșec dezastruos în producția de blănuri artificiale. Prin 1980, firma era trecută la Capitolul 11 al falimentelor. Malden Mills și-a revenit o dată cu dezvoltarea produsului Polartec, o lână ușoară care a avut mai mult succes decât blana artificială și era și mai ușor de ambalat pe paleți. Prin 1995, vânzările de Polartec au atins 400 milioane dolari.

Apoi un incendiu a devastat fabrica și, în urma lui, mai mult de o duzină de oameni au fost spitalizați, iar firma părea ruinată.

Șeful firmei Malden Mills, Aaron Feuerstein, care era nepotul fondatorului firmei, a anunțat imediat că, deși nu mai era în picioare nici o capacitate de producție și nu exista speranță imediată să se producă ceva, el va continua să-i plătească pe cei 2.400 de angajați și le va plăti și asigurările de sănătate. S-a estimat că plata angajaților timp de 90

de zile și a asigurării lor de sănătate pentru 180 de zile îl vor costa pe Feuerstein 10 milioane de dolari.

„Ca decizie importantă, aș nominaliza decizia din 1995 a lui Aaron Feuerstein de la Malden Mills de a nu-și închide firma ca urmare a incendiului major care i-a distrus cea mai mare parte din fabrică", spune Charles Manz. „Cei mai mulți oameni ar fi fost fericiți ca la aniversarea a șaptezeci de ani să-și încaseze asigurarea și să meargă în Florida, dar eu nu vreau să fac asta", a spus Feuerstein. Decizia lui a părut o afacere proastă la vremea aceea, deși era de o înaltă moralitate.

În final, Malden Mills și-a recăpătat practic întreaga capacitate în timp de 90 de zile. S-au investit în total 15 milioane de dolari în noua infrastructură. Forța de muncă recunoscătoare și dedicată a muncit atât de bine, încât productivitatea și calitatea au crescut puternic. Înainte de incendiu, cam 6-7 procente din producția firmei erau rebuturi; acest procent a scăzut la 2% după incendiu. Feuerstein a spus că angajații firmei i-au înapoiat aproape înzecit suma cheltuită pentru plata lor.

Cele mai importante lecții

Etica este un dar natural, nu poate fi mimată. Feuerstein a considerat decizia sa ca lucrul natural ce trebuie făcut. „Acum cincizeci de ani s-ar fi considerat un lucru foarte natural ca un șef de firmă să-și reconstruiască fabrica, dacă s-ar fi produs un incendiu, și să aibă grijă de oamenii săi", a spus el cu regret.

Etica aduce beneficii. Actul lui Feuerstein a fost loial, onest și moral. Dar i-a adus și beneficii; președintele Clinton a fost printre cei care i-au adus omagii lui Feuerstein, invitându-l la Washington. „M-am gândit întotdeauna că poate, pe termen lung, angajații mă vor recompensa cu produse de calitate care vor face ca Malden Mills să continue să se remarce. Dar nu am visat niciodată că voi avea vreun avantaj pe termen scurt", a spus Feuerstein.

Firma trăiește împreună cu comunitatea și invers. Numai Gordon Ghekko ar fi putut crede că firmele și comunitățile pot fi separate. „Una dintre lecțiile fundamentale pe care le-am învățat în ultimele câteva luni este cât de importante sunt afacerile noastre pentru supraviețuirea și bunăstarea comunităților noastre", a spus Feuerstein.

Decizii grozave #28

Două evenimente binecunoscute au consolidat reputația lui Levi-Strauss ca având un comportament moral. Mai întâi, în 1906, a avut loc un cutremur urmat de incendiu care a distrus sediul firmei și două fabrici; firma și-a extins creditul pentru angrosiștii care-i cumpărau marfa, astfel încât ei să se poată pune pe picioare și să revină în afaceri. Apoi, în timpul marii recesiuni, președintele firmei, Walter Haas Sr., a păstrat muncitorii punându-i să construiască noi etaje la fabrica firmei din Valencia Street, în loc să-i concedieze.

Îmbracă-ți blugii și există o mare șansă ca ei să fie marca Levi's. În anii '70, tinerii ruși treziți la realitate își doreau mai mult ca orice o pereche de blugi Levi's. Acești blugi se vindeau pe piața neagră din Polonia și Cehia. Ei simbolizau libertatea autostrăzii și

individualismul Vestului. Blugii erau uniforma lui James Dean. Ei ieşeau în evidenţă şi pe cowboy-ul din reclama Marlboro. Blugii Levi's rămân un simbol – vei şti că ai reuşit atunci când se publică un album colorat şi scump care îţi descrie rolul în cultura americană – iar un buget pentru reclamă de 100 milioane dolari ne asigură că nu vom uita acest lucru.

Graţie statutului ei de simbol, Levi-Strauss & Co este cea mai mare firmă de confecţii din lume, cu venituri de 6 miliarde dolari (1997). „Data viitoare când vei ajunge într-o spălătorie automată din Şanghai sau într-un bar cu tonomat din Joliet sau într-o sală de consiliu din Manhattan, uită-te după noi. Vom fi o componentă simplă, dar esenţială a stilului cuiva", spune o reclamă a firmei.

Nu numai că Levi's este o marcă de frunte la nivel global, dar a ajuns acolo pe o cale morală. Firma a câştigat numeroase premii de la organisme publice şi laude din partea liderilor de afaceri pentru angajamentul ei faţă de etică, faţă de valori şi responsabilităţi sociale. Într-un sondaj efectuat printre liderii de afaceri din Statele Unite, Levi-Strauss a fost votată ca fiind cea mai morală firmă privată din ţară, onoare pe care a împărţit-o cu Merck Corporation, recunoscută ca fiind cea mai morală corporaţie publică din America.

La firma Levi-Strauss, etica şi valorile morale nu sunt idei tardive sau concepte însăilate pe lângă afaceri, numai după ce succesul economic este garantat. Ele stau la baza culturii firmei şi sunt percepute ca promotori cheie pentru succesul afacerii. Firma acordă angajamentelor ei faţă de principii şi valori morale aceeaşi grijă şi atenţie pe care le dedică altor probleme critice pentru afaceri. Asemănător firmelor Mark & Spencer din Marea Britanie, Robert Bosch din Germania şi Tata Industries din India, angajamentul lui Levi-Strauss faţă de principiile şi valorile morale a fost stabilit de către familia ei fondatoare. Angajamentul personal al familiei pentru etică, valori şi responsabilităţi sociale a fost transmis cu succes în spiritul şi practicile de afaceri ale firmei, oriunde îşi desfăşoară activitatea în lume.

Importanţa acestui angajament istoric nu poate fi subestimată. O cultură a moralităţii, a valorilor şi responsabilităţii sociale se construieşte în timp şi nu peste noapte. După cum Watson a influenţat cultura firmei IBM, la fel au influenţat familiile Haas şi Koshland principiile şi valorile etice ale firmei Levi-Strauss. Firma a fost o afacere de familie timp de mai bine de 140 de ani şi acest lucru a fost crucial în formarea simţului valorilor şi al mărcii.

Primul Levi Strauss (1829-1902) a venit din Bavaria. El a sosit la New York în 1847 şi a lucrat cu fraţii săi vitregi în afacerile lor cu mărfuri vrac solide. În 1853, Strauss a plecat la San Francisco pentru a-şi întemeia propria firmă. O breşă importantă în lumea afacerilor a făcut-o atunci când un client al său, pe nume Jacob Davis, croitor din Nevada, i-a prezentat o idee pentru a întări pantalonii bărbăteşti cu ţinte. Rezultatul a fost un pantalon robust, durabil, potrivit pentru fermieri sau căutători de aur. Davis avea nevoie de 68$ pentru a înregistra brevetul design-ului. În 1873, Strauss şi Davis au brevetat pantalonii cu ţinte sau „salopeta cu talie înaltă", cum i se spunea atunci. Firma a prosperat. La moartea lui Levi Strauss, averea sa valora imensa sumă de 6 milioane de dolari.

Prima provocare majoră cu care s-a confruntat firma s-a întâmplat în 1906, când un cutremur de pământ urmat de incendiu a distrus sediul firmei și două fabrici. În replică, Levi-Strauss a extins creditul pentru angrosiștii care-i cumpărau marfa, astfel încât să se poată pune pe picioare și să revină în afaceri. Firma a continuat să-și plătească angajații și a deschis un birou și o expoziție temporară pentru a le da ceva de lucru oamenilor în timp ce se construia noul sediu și o altă fabrică.

Un exemplu asemănător a dat firma în timpul marii recesiuni. Președintele de atunci, Walter Haas Sr., a păstrat angajații punându-i să adauge noi etaje fabricii din Valencia Street în San Francisco, în loc să-i concedieze. Mai târziu, în deceniile '50 și '60, când se extindea în statele din sud, firma a oferit posibilități de angajare egale în fabricile sale pentru americanii de origine africană. Pe măsură ce firma s-a dezvoltat, tradiția de implicare în viața comunității a evoluat în paralel. Levi-Strauss câștigă acum peste 40% din veniturile sale din afaceri internaționale și fabrică produse în peste 50 de țări. Un sfert din angajații firmei lucrează în afara Statelor Unite.

Cele mai importante lecții

Încrederea trebuie câștigată. Standardele trebuie menținute. În anii '60, confecțiile Levi's au intrat pe piața internațională și au fost acceptate ca îmbrăcămintea pentru tineri; în decada următoare a fost o altă poveste. În deceniul '70, Levi's a fost dată în judecată pentru încălcarea legii anti-monopol din California și a pierdut procesul. În 1971, firma s-a transformat din societate privată în societate publică, ceea ce s-a dovedit a fi un mare eșec. De asemenea, a fost numit un nou președinte, adus de la firma Playtex, care a încurajat extinderile de marcă. Printre acestea au fost costumele de baie Levi's, pălării și șepci Levi's, haine de ploaie Levi's, care au căzut toate în uitare.

Între anii 1980 și 1984, venitul net al firmei scăzuse cu peste 80%. Ea a trebuit să închidă sau să vândă un sfert din fabricile aflate în Statele Unite și să reducă forța de muncă cu 15.000 de oameni, adică aproape cu o treime. „Încrederea în firmă și mai ales în conducerea ei s-a năruit", gândea omul însărcinat cu reconstruirea firmei, Robert D. Haas, stră-stră-nepotul fondatorului. El a preluat poziția de președinte al firmei în 1984 și a transformat cu succes paternalismul binevoitor într-unul mai dinamic, o abordare modernă a principiilor și valorilor etice care implică angajații în proces.

Declară-ți principiile. Etica rămâne o parte integrantă a filozofiei firmei Levi-Strauss. Firma a publicat în 1987 o Declarație a Aspirațiilor, care provoacă toți angajații să dovedească calități de conducere în procesul de „modelare a noilor comportamente, de delegare, de aplicare a managementului etic și a bunei comunicări." Declarația Aspirațiilor face cunoscut de asemenea că oamenii merită aprecierea muncii lor și a comportamentului pozitiv și susține angajamentul firmei față de valoarea umană și față de buna folosire a diversității umane, fie ea de vârstă, rasă, sex sau grup etnic. Nu este doar o declarație decorativă. Managerii nu sunt judecați numai după performanțe economice. Se transmite un mesaj crucial despre importanța acestor valori pentru firmă. Până la 40% din premiile managerilor depind de măsurile pe care le aplică în domeniul eticii, valorilor și a stilului personal în relațiile umane, așa cum sunt expuse ele în Declarația Aspirațiilor sau în alte documente.

„Le-am spus angajaților noștri din lumea întreagă care sunt valorile noastre și ei ne vor face răspunzători dacă nu le respectăm", spune președintele Peter Jacobi. „O dată ce ai făcut aceasta, este ca și cum ai da drumul duhului din sticlă. Nu mai poți da înapoi." Evident, managerilor le place; fluctuația nu depășește un minuscul procent de 1,5% anual la sediul firmei din San Francisco.

Robert Haas a argumentat cu forță că un personal căruia i s-a delegat mai multă putere și care împărtășește aceleași valori și aspirații ca și managerii și proprietarii firmei va face din firmă un lider de piață. „Nu poți dinamiza oamenii și nu le poți câștiga sprijinul dacă organizația nu are un spirit al ei propriu", spune Haas. Dar, așa cum au dovedit rezultate recente, acest spirit nu este o garanție împotriva vicisitudinilor vieții de afaceri.

Decizii grozave #29

În iunie 1894, baronul Pierre de Coubertin a hotărât să convoace o conferință internațională la Paris. Aceasta a condus direct către crearea Jocurilor Olimpice moderne.

La sfârșitul secolului al XIX-lea, lucrurile evoluau într-un ritm mai lent decât în zilele noastre. Drept rezultat, povestea aflată în spatele creării Jocurilor Olimpice moderne se desfășoară pe o lungă perioadă. Era în 1889 când a fost luată prima decizie importantă dintr-un șir de decizii, și anume guvernul francez l-a însărcinat pe Pierre de Coubertin să facă un raport despre starea fizică a națiunii și să sugereze metode de a promova ceea ce a fost numit „cultură fizică".

Coubertin a avut nevoie de trei ani pentru a cerceta subiectul. El a călătorit foarte mult și a cercetat cum cultivau alte țări starea fizică a cetățenilor lor. „Peste tot am întâlnit neînțelegeri și s-a stârnit un război civil între susținătorii diverselor forme de exerciții; această situație părea să fie rezultatul unei specializări excesive", a spus el. „Gimnaștii manifestau resentimente față de vâslași, alergătorii de curse cu obstacole față de cicliști, sportivii specializați în tir față de jucătorii de tenis de câmp; nu domnea pacea nici măcar între adepții aceluiași sport; susținătorii gimnasticii germane negau orice merite suedezilor, iar regulile fotbalului american păreau lipsite de bun simț pentru jucătorii britanici."[1] El s-a întors să-și prezinte constatările la Sorbona pe 25 noiembrie 1892. În raportul său, Coubertin a recomandat să se țină periodic competiții sportive internaționale. Așa a fost plantată sămânța unei idei.

Ideea a ajuns în faza următoare a vieții sale atunci când Coubertin a convocat o conferință internațională la Paris. Acolo el a sugerat să fie creată o versiune modernă a jocurilor olimpice din Grecia antică. S-a hotărât ca evenimentul să aibă loc la fiecare patru ani. Conferința a atras participanți din 12 țări și alte 21 de națiuni și-au exprimat interesul. Se puneau bazele olimpiadelor.

Conferința a condus la crearea Comitetului Internațional Olimpic, avându-l pe Coubertin ca secretar general. În procesul de concepere a regulilor pentru jocurile olimpice moderne, Comitetul a luat o serie de decizii importante. Membrii comitetului au hotărât că participanții vor concura indiferent de rasă, culoare, credință, clasă socială sau apartenență politică și că nu vor exista premii financiare. „Olimpismul nu este un

sistem, ci o stare a minții care poate pătrunde printr-o largă varietate de moduri de expresie și nici o rasă sau eră nu poate să-și aroge monopolul asupra ei", a spus Coubertin.

În 1896 au avut loc primele Jocuri Olimpice moderne, la Atena. Vechiul oraș s-a oferit să fie sediu permanent pentru jocurile olimpice, dar Comitetul, și mai ales Coubertin, au susținut ca jocurile olimpice să fie găzduite de fiecare dată de o altă națiune. Patruzeci de mii de oameni au venit să privească ceremonia de deschidere din 6 aprilie 1896. Coubertin și-a exprimat speranța că „ideea mea îi va uni pe toți într-o frăție a atleților, într-un eveniment pacificator al cărui impact sper că va avea o *semnificație deosebită.*"

Cele mai importante lecții

Transformă viziunea în realitate. Lecția de management care rezultă din conceperea Jocurilor Olimpice este că pur și simplu viziunile pot deveni realitate.

Persevereză. Inima lui Pierre de Coubertin este îngropată la Olympia. În epitaful lui se spune: „Problema principală în viață nu este victoria, ci lupta. Esențialul nu este să câștigi, ci să lupți bine." Întemeierea Jocurilor Olimpice a fost un proces lent, dar Coubertin nu a renunțat la viziunea sa.

Declară-ți valorile sus și tare. Idealul olimpic se bazează pe valori și principii simple care au fost declarate chiar de la începutul mișcării olimpice. Ele au rezistat timpului.

Decizii grozave #30

În timpul Marii Recesiuni din anii '30, firma American Express a continuat să achite cecurile de călătorie emise de ea în ciuda faptului că multe bănci americane erau închise și activele lor erău înghețate. Marca American Express era mai de nădejde decât banii.

American Express Company a prins viață ca o firmă de expediții rapide. Ea își poate urmări rădăcinile până în 1851. Firma a fost creată prin unificarea a patru expeditori de mărfuri – Wells & Co., Livingston & Fargo, Butterfield și Safety & Dispatch, având ca logo imaginea unui buldog.

În 1882, pe măsură ce expedierea unor mari cantități de bani devenea tot mai periculoasă, firma a girat primul mandat poștal. Această practică s-a dezvoltat rapid și American Express și-a stabilit relații cu o rețea de bănci din Europa, construind o afacere din transferul de bani al numărului tot mai mare de imigranți care se stabileau în America și care trimiteau bani acasă familiilor lor din Europa.

Reputația sa pentru servicii financiare era în creștere, dar firma se ocupa predominant de operațiuni de livrări de mărfuri. Acest lucru s-a schimbat în 1891, o dată cu emiterea cecurilor de călătorie American Express, primele de acest fel din lume. Aceasta a reprezentat o inovație majoră: pentru prima dată, firma era în măsură să promită că un cec scris în dolari putea fi convertit într-o varietate de alte monede. Lucrul cel mai bun, cecul era rambursabil automat dacă era furat sau pierdut.

Punerea pe piață a cecului de călătorie a permis călătorilor să treacă frontierele eliberați de grija schimbării valutei. Dar puterea cecurilor de călătorie stătea în puterea

mărcii emitentului. Aceasta a pus bazele extinderii activității firmei în domeniul serviciilor pentru călătorii. American Express a început să vândă bilete pentru călătorii pe calea ferată și pe nave transatlantice.

Când a izbucnit războiul în 1914, 150.000 de americani au fost prinși în Europa. La cine puteau apela pentru ajutor? Birourile firmei American Express era luate cu asalt de cetățeni americani în panică, disperați să ajungă acasă. Firma n-a sscăpat ocazia și a trimis bani prin poștă în toată Europa. Ca dovadă a puterii mărcii American Express, în unele țări, populația prefera să folosească ca mijloc de schimb în comerț cecuri de călătorie American Express, în care avea mai multă încredere decât în moneda locală.

Reputația firmei a crescut și mai mult în timpul marii recesiuni din anii '30, când firma a continuat să achite cecurile de călătorie emise de ea în ciuda faptului că multe bănci din SUA erau închise și activele lor erau înghețate. Marca American Express era mai de nădejde decât banii.

Cele mai importante lecții

Nu neglijați numele mărcii. American Express a dus numele mărcii în fruntea sectorului serviciilor financiare. De abia la începutul anilor '90, restul lumii serviciilor financiare a descoperit puterea mărcii. În ciuda istoriei ei recente cam ezitante, grupul de marketing din Londra, Interbrand, a proclamat că American Express rămâne o adevărată „super-marcă". În 1995, cunoscutul specialist în investiții, Warren Buffett, a cumpărat 10% din firmă, susținând că valoarea scăzută a acțiunilor firmei la bursa din Wall Street arată că aceasta nu a reușit să ia în calcul puterea mărcii despre care el a spus că „este sinonimă cu integritatea financiară și cu un substitut al banilor în lumea întreagă."

Treci de partea potrivită. În timpul războiului civil american, firma a deservit partea câștigătoare (aceasta va fi întotdeauna o decizie minunată), iar în anii '1860 a transportat provizii vitale pentru hambarele armatelor Uniunii. Mai târziu, a luat parte la răspândirea democrației, emițând buletine de vot pentru trupele aflate pe câmpul de luptă. Întotdeauna rămâi de partea clientului.

Decizii grozave #31

În 1962, un tânăr investitor numit Warren Buffett a început să cumpere acțiuni ale firmei de textile aflată în dificultate Berkshire Hathaway. În prezent, firma are o capitalizare de piață de 60 miliarde dolari, iar Buffett este recunoscut ca fiind cel mai grozav investitor al zilelor noastre. Elementul moral? 99% din averea netă a lui Buffett și a soției sale o constituie acțiunile firmei.

Având sediul în Omaha, Nebraska, firma Berkshire Hathaway este în fapt Warren Bufett. Firma și Buffett sunt legați fără scăpare, atât pentru lumea corporațiilor, cât și în mitologia pieței de acțiuni. Realitatea este că Berkshire Hathaway nu mai este o umilă firmă de textile, ci o entitate corporativă, o „cochilie" locuită de 38.000 de angajați, în care intră și ies dolari – dar o „cochilie" cu o capitalizare de piață de aproximativ 60 miliarde dolari.

În 1964, o acțiune a firmei Berkshire Hathaway valora 19,46$. În 1997, aceeași acțiune valora 25.488$. Aceste cifre impresionante au fost citate pe larg în timp ce era cercetat din toate unghiurile succesul lui Buffett. Și cu toate acestea, dacă admirația este o măsură a înțelegerii, abordarea lui Buffett pare puțin înțeleasă.

Deasupra vârtejului de analiști, comentatori și investitori privați stă Warren Buffett, un om cu gusturi absolut simple din care emană decența de modă veche a oamenilor săraci. Pe măsură ce el a devenit mai cunoscut și firma Berkshire Hathaway a avut mai mult succes, declarațiile publice și scrierile lui Buffett au devenit mai glumețe. „După cum se întâmplă pe Wall Street prea adesea, ceea ce face înțeleptul la început, fac proștii la sfârșit", scria el în 1989. Au urmat în 1990 cuvintele: „Apatia tivită cu lene rămâne piatra de temelie a stilului nostru de investiții." El i-a întrecut pe mulți de pe piață, incluzând capitolul înțelepciune modestă.

Buffett susține „investiția concentrată". Atunci când se apreciază înțelepciunea unei investiții, investitorii ar trebui să fie atenți la cinci trăsături: „siguranța cu care pot fi evaluate caracteristicile economice pe termen lung ale afacerii; siguranța cu care poate fi evaluat managementul, atât în ce privește capacitatea sa de a realiza întregul potențial al afacerii, cât și în ce privește folosirea chibzuită a fluxului de lichidități; măsura în care se poate avea încredere în management că va canaliza beneficiile din afacere către acționari, mai degrabă decât spre ei înșiși; prețul de achiziție al afacerii; nivelul impozitelor și al inflației, care va determina gradul cu care se va reduce beneficiul puterii de achiziție a unui investitor față de beneficiul brut."

Buffett recunoaște că mulți vor găsi asemenea criterii „imposibil de vagi". Acest lucru este adevărat numai în parte. Analiza poate conduce la concluzii privind perspectivele pe termen lung ale afacerii. Analiza mai poate stabili care ar fi prețul de achiziție rezonabil și va ajuta la prezicerea condițiilor macroeconomice viitoare care pot avea impact asupra investiției. Dar analiza șovăie și lucrurile devin vagi când încercăm să evaluăm deținătorii de funcții în management.

Buffett crede că persoanele din conducere trebuie să gândească și să se comporte ca și cum ar fi proprietarii firmei. Prin urmare, el critică „deciziile la întâmplare"legate de bursă ale managerilor superiori. „În fapt, managerii aplică un standard dublu opțiunilor", scrie Buffett. „Nicăieri în lumea afacerilor nu există opțiuni cu preț fix pe zece ani asupra tuturor acțiunilor sau a unei părți din acțiunile emise de o firmă și acordate unor persoane din afara ei. De fapt, un termen de zece luni poate fi privit ca maxim." Asemenea opțiuni pe termen lung, argumentează Buffett, „ignoră faptul că beneficiile reținute construiesc automat valoare și apoi ignoră costurile de capital."

Buffett este un conservator greoi într-o epocă a uriașilor hiperactivi. În 1993, el scria: „Eu împreună cu Charlie (Munger, vice-președinte al firmei Berkshire Hathaway) am decis cu mult timp în urmă că într-o investiție de o viață este prea dificil să iei sute de decizii grozave ... Într-adevăr, acum ne limităm la o idee bună pe an (Charlie spune că este rândul meu.)". Buffett se arată îngrijorat la modul umoristic de achiziționarea unui avion al firmei: „Nu va dura mult până când întreaga valoare netă a firmei va fi absorbită de avionul ei."

Probabil că singurul aspect important al stilului managerial al lui Buffett constă în faptul că 99% din averea netă a sa și a soției sale constă în acțiunile firmei. „Vrem să câștigăm bani numai când câștigă și partenerii noștri și exact în aceeași proporție", explică el acționarilor. „Mai mult, dacă eu iau o decizie prostească, vreau ca dumneavoastră să aveți o oarecare consolare din faptul că pierderile mele financiare sunt proporționale cu ale dumneavoastră." Iată că secretul investiției lui Warren Buffett este scos la lumină: pune toate ouăle în același coș.

Cele mai importante lecții

Managementul este important. Mereu și mereu, Buffett se întoarce la problema unui management solid. El îi laudă pe unii din managerii săi: „Ei își iubesc meseria, gândesc ca niște proprietari și emană integritate și competență." Aceasta este chintesența filozofiei lui Buffett: dacă condițiile sunt bune, managerii buni vor produce firme bune. Nu investiți niciodată în firme conduse prost. „Charlie Munger, vice-președintele nostru, și cu mine avem de fapt doar două sarcini", spune Buffett. „Una este să atragem și să păstrăm managerii foarte buni pentru a conduce variatele noastre activități." Cealaltă constă în alocarea capitalului.

Necazul este că sunt foarte mulți manageri slabi. „Ironia supremă în ce privește managementul afacerilor constă în faptul că este mult mai ușor ca un manager necorespunzător să-și păstreze postul față de un subordonat necorespunzător", se plângea Buffett în 1988, în timp ce critica conspirația confortabilă din prea multe consilii de administrație. „La întâlnirile consiliului de administrație, criticarea performanțelor managerilor superiori este văzută adesea ca fiind echivalentă cu proferarea de injurii în public."

Păstrează simplitatea. Stilul propriu de management al lui Buffett este clar unul cu picioarele pe pământ. „Eu și cu Charlie suntem partenerii care administrează Berkshire", explica el în 1996. „Dar noi subcontractăm toate sarcinile dificile ale acestei afaceri managerilor subsidiarelor noastre. În fapt, noi delegăm până aproape de punctul abdicării: deși Berkshire are aproximativ 33.000 de angajați, numai 12 dintre ei se află la sediul central." În cărțile la modă, aceasta s-ar numi delegare de putere; pentru Buffett este doar bun simț.

Recunoaște-ți eșecurile. Buffett își recunoaște greșelile și erorile de judecată. După o luptă lungă, Berkshire a fost forțată în final să închidă firma originală de textile. „Ar trebui să fiu învinuit că nu am renunțat mai devreme", le-a spus Buffett acționarilor, abătându-se de la obiceiul său de a lăuda eforturile managerilor firmei falimentare, „deoarece toate capacitățile colectivului de manageri ar fi trebuit să fie folosite pentru afacerile noastre mai profitabile." Chiar și managerii buni nu pot salva ceea ce a devenit o afacere proastă.

Decizii grozave #32

Noua sticlă de Coca-Cola lansată în 1985 a fost un fiasco și una dintre cele mai proaste decizii luate vreodată. Așa că unde se află minunăția? Decizia de a reveni la vechea sticlă de Coca-Cola a fost curajoasă și (relativ) rapidă. Toți mai greșim. Lucrul curajos pe care trebuie să-l facem este să ridicăm mâinile și să recunoaștem.

În 1984, conducerea firmei Coca-Cola era îngrijorată. Firma părea să se afle pe marginea unei teribile prăpăstii. Pentru prima dată, locul întâi pe care îl ocupa pe piață părea cu adevărat amenințat. Pepsi-Cola se extindea rapid. Cota de piață aluneca la vale – Coca-Cola conducea cu doar mai puțin de 5 procente. Cheltuielile firmei Coca-Cola pentru reclamă creșteau, dar cu puțin efect. Pepsi a produs o campanie de reclamă remarcabilă pentru numărul doi pe piață: „Provocarea Pepsi". „Provocarea" a condus la o creștere accentuată și imediată a cotei de piață pentru Pepsi-Cola cu 8%. Necazul era că „provocarea Pepsi" era mai mult decât un truc de reclamă. După ce s-au făcut teste oarbe, se părea că, de fapt, clienții preferă Pepsi-Cola în loc de Coca-Cola. Acestea nu erau vești bune pentru echipa de marketing a firmei Coca-Cola.

Confruntată cu aceste probleme, Coca-Cola l-a însărcinat pe Sergio Zyman cu responsabilitatea de a analiza ceva de neconceput anterior: schimbarea modelului sticlei de Coca-Cola.

În septembrie 1984, echipa de la Coca-Cola a prezentat o sticlă care, după testele oarbe, a ieșit învingătoare. Acesta era răspunsul, a concluzionat firma. Ignorând din comoditate rezultatele clar negative ale cercetării de piață în privința schimbării formulei de prezentare a produsului, Coca-Cola a adoptat noua sticlă pe care a lansat-o pe 23 aprilie 1985. De ziua Sf. Gheorghe, dragonul a ieșit pentru a nimici concurentul, firma Pepsi.

Noua sticlă de Coca-Cola era mai armonioasă, mai plăcută și era preferabilă vechii versiuni, susținea firma. Aceasta, în ciuda faptului că vechea versiune se vindea zi de zi în multe milioane de sticle. A numi această decizie „pasul greșit al secolului" înseamnă a diminua doar cu puțin efectul pe care l-a avut. Coca-Cola s-a confruntat cu un val de critici. Pe de altă parte, vechiul său rival, Pepsi, putea cu greu să-și ascundă încântarea. Într-adevăr, Pepsi a lansat rapid o campanie de reclamă focalizată pe ideea că „lucrurile adevărate" rămân neschimbate.

Înțelegând că mișcarea ei a fost dezastruoasă, firma Coca-Cola a dat înapoi și, după 90 de zile, a reintrodus sticla sa originală. De atunci, recipientul nu a mai fost modificat.

Cele mai importante lecții

Dacă un lucru merge bine, nu-l schimba. Sticla însemna pentru Coca-Cola mai mult decât un recipient. Ea reprezenta ceva. Firma a subestimat cât de puternic era acel simbol.

Învață, nu da vina pe alții. A fost remarcabil faptul că managementul superior al firmei Coca-Cola a rămas pe loc și încă pentru mulți ani după aceea. Nu au căzut capete. Într-adevăr, Robert Goizueta, președintele firmei, a primit 1,7 milioane de dolari ca

salariu și prime. Declarația anuală a firmei menționa „curajul său deosebit, înțelepciunea și angajamentul său în luarea anumitor decizii." (Poate că reacția ar fi fost alta dacă firma ar fi pierdut bani. În fapt, acțiunile firmei au atins la începutul anului 1986 prețul cel mai înalt din toate timpurile.)

Decizii grozave #33

În 1982, Johnson & Johnson a scos produsul Tylenol de pe rafturile magazinelor. Firma a pus siguranța consumatorilor mai presus de profitul ei, iar președintele firmei, Jim Burke, a oferit o lecție de deschidere față de mass media.

Lipsa unor povestiri cu adevărat interesante despre comportamentul etic al firmelor este uimitoare. În căutarea exemplelor de comportament etic, avem tendința să ne întoarcem tot mereu la exemplele clasice. Probabil că cel mai bun asemenea exemplu este cazul produsului Tylenol al firmei Johnson & Johnson (J&J).

În 1982, un psihopat a pus cianură în unele capsule de Tylenol. Au murit opt oameni. Ca răspuns, J&J a retras produsul de pe rafturile magazinelor (stocul total). Au fost înapoiate 31 de milioane de sticluțe, care au costat firma 100 milioane dolari. Apoi J&J și-a asumat responsabilitatea, deși era clar că în fapt nu făcuse nimic rău.

Răspunsul firmei Johnson & Johnson a fost sincer. Ea a optat pentru cooperare deplină și imediată cu mass media. Ulterior, firma s-a oferit să schimbe capsulele de Tylenol, care erau contaminate, cu tablete de Tylenol. Pentru aceasta au mai fost cheltuiți încă multe milioane de dolari.

Cheia răspunsului firmei a fost comportamentul președintelui Jim Burke. Americanul de origine irlandeză s-a dovedit a fi un manager onest, care explică situația clar, fără a încerca să ocolească anumite lucruri și foarte responsabil. El a apărut personal pe diverse programe de televiziune pentru a-și asuma responsabilitatea și a ține la curent populația cu evoluția situației. Răspunsul firmei J&J în media a câștigat aplauze. „Ceea ce a reușit conducerea firmei Johnson & Johnson a fost să comunice mesajul că firma este sinceră, chinuită de păreri de rău, plină de compasiune, angajată pe calea rezolvării crimelor întâmplate și a protejării publicului", observa *Washington Post*.

Tylenol rămâne unul dintre medicamentele cele mai bine vândute dintre cele care se eliberează fără rețetă. J&J a investit solid pentru recâștigarea poziției lui anterioare; medicamentul deținea 37% din piața calmantelor fără rețetă. „Ne va lua timp, vom avea nevoie de bani și va fi foarte dificil; dar considerăm că este un imperativ moral, precum și o afacere bună, să refacem poziția predominantă a medicamentului Tylenol", a spus Jim Burke. Mulțumită comportamentului responsabil al firmei în rezolvarea situației, vânzările și-au revenit rapid.

Cele mai importante lecții

Scrie-ți crezul pe hârtie. Faptul că firma J&J avea un Crez cu standarde de comportament bine definite a făcut ca ea să poată stăpâni mai ușor criza. Burke a condus un program de actualizare a acestui Crez în concordanță cu anii '80. Crezul a devenit astfel un document autentic, cu influență puternică și care a avut un efect direct asupra

comportamentului oamenilor. Peste zece ani, J&J și-a reanalizat Crezul. Criza medicamentului Tylenol a reliefat puternic valorile lui. În loc să facă apel la un plan pentru situații neprevăzute, firma a mers mai departe, exprimând principiile și valorile Crezului său. Ceea ce a putut vedea publicul a fost capacitatea autentică de conducere bazată pe principii clare.

Reacționează calm și pozitiv în cazul unei crize. Crize atât de îngrozitoare ca falsificarea produsului Tylenol se întâmplă rar. Răspunsul hotărât al firmei J&J a făcut față provocării. A fost creată o echipă pentru administrarea crizei, au fost identificați oamenii cheie care trebuiau implicați și a fost limitat numărul persoanelor care puteau vorbi în numele firmei. Lucrul cel mai important dintre toate a fost că președintele Burke a preluat conducerea crizei.

Nu încerca să mușamalizezi. Atunci când firma Perrier a găsit urme de benzen în sticlele sale de apă minerală, a retras doar un mic număr de sticle de pe piața nord-americană. Căderea datorată lipsei unei reacții responsabile, percepută ca atare de public, a fost mult mai puternică decât cea datorată problemei inițiale.

Note

[1] de Coubertin, Pierre, 1892.

[2] Cunningham, Lawrence, „The essays of Warren Buffett", *Cardozo Law Review*, 1997.

Un caz concret de management orientat pe 4111 şi nu pe 121; din păcate la ora actuală pe posturi cheie au ajuns oameni luați de pe tarla și făcuți directori fiindcă singura lor competență este titlul de soț/soție/fiică/doc/etc al unor caractere microscopice cu putere decizională

6 Supermodele

Goana după mijloace perfecte de organizare a afacerilor a condus managerii printr-o gamă uluitoare de decizii. Noi formule organizatorice ies la iveală cu regularitate. Cele mai multe sunt impracticabile sau nefuncționale.

La începuturi exista ierarhia. Un grec numit Dionisos Aeropagitul a introdus conceptul de ierarhie acum vreo 1500 de ani. Literal, cuvântul înseamnă „a conduce prin cele sfinte". Dionisos a scris că raiul era organizat ierarhic. El a susținut, de asemenea, că structura celestă are exact nouă nivele: Dumnezeu era pe post de președinte; arhanghelii acționau precum o echipă de management superior, iar Iisus Hristos era șeful personalului și stătea de-a dreapta lui Dumnezeu. După autorul acestei teorii, iadul era și el organizat ierarhic tot pe nouă nivele. Întreaga structură era întoarsă cu susul în jos, purgatoriul fiind stimulentul esențial pentru „a urca" scara ierarhică.

Ierarhia continuă să rămână un punct de sprijin pentru viața organizațiilor. Doar că este oarecum diferită în zilele noastre. Jack Welch de la General Electric spune că ierarhia este un gen de organizare care „stă cu fața către președintele firmei și cu dosul către client".

Dacă organizațiile nu prea și-au contemplat structura organizatorică, ele și-au luat în considerație foarte probabil mărimea.

De-a lungul secolului al XX-lea, mitul predominant în domeniul firmelor a fost că tot ce este mare este bun. De la Henry Ford la Michael Eisner și de la Alfred P. Sloan la Jack Welch, mărimea a fost considerată foarte importantă. A dominat fanfaronada unui anumit tip de mascul. Moda actuală de a face fuziuni care să conducă la corporații tot mai mari este cea mai recentă manifestare a acestei obsesii. Putem accepta că practic în orice domeniu, cantitatea nu înseamnă calitate, dar în ce privește organizațiile de afaceri, cele două rămân fără speranță întreținute și neclar definite.

Necazul este că un expert după altul au tot reliefat că oamenii nu sunt prea creativi în grupuri de câte 100.000, sau de 10.000, sau de 1000, sau chiar de 500. Oamenii au tendința să fie mai creativi când lucrează în grupuri mici. Se poate deduce că acum 200.000 de ani, pe câmpia din Savannah triburile nu aveau mai mult de 150 de membri. Nigel Nicholson de la Școala de afaceri din Londra subliniază „puterea durabilă a afacerilor de familie de mărime mică sau medie de-a lungul istoriei. Aceste firme, având de obicei nu mai mult de 150 de membri, rămân modelul predominant în lumea întreagă și reprezintă cam 60% din forța de muncă angajată."[1]

Dimensiunea optimă a unei firme este un subiect de perene dezbateri. Richard Branson, șeful firmei Virgin, susține că 50-60 de oameni sunt suficienți pentru o firmă. „Dacă o firmă ajunge prea mare, trebuie divizată în părți mai mici. De îndată ce oamenii nu se mai cunosc între ei într-o clădire și totul începe să devină impersonal, este timpul ca firma să fie divizată", spune el. Tom Peters propune 150 de oameni, iar Bill Gates susține că numărul optim de angajați este în jur de 200. Nathan Myhrwold, manager al departamentului de cercetare/dezvoltare de la Microsoft, și John Allen, omul din spatele experimentului lumii artificiale Biosfera 2, sunt ambii de acord că opt

oameni sunt suficienți. Deși numărul variază, nimeni nu sugerează că 215.000 de angajați ar reprezenta mărimea optimă a unei firme.

Decizii grozave #34

În 1987, Percy Barnevik a surprins comentatorii cu decizia sa de a realiza cea mai mare fuziune transnațională între firmele Asea din Suedia și Brown Boveri din Elveția. Gigantul care a rezultat, Asea Brown Boveri, în valoare de 30 miliarde de dolari, este acum preamărit ca modelul de organizare al timpurilor noastre.

Asea Brown Boveri (ABB) este una dintre firmele cele mai faimoase și despre care s-a scris cel mai mult în vremea noastră. Se găsesc din belșug studii de caz despre această firmă. Între cei care i-au adus laude se află Tom Peters, Sumantra Ghoshal și Christopher Bartlett (autorii lucrării *The Individualized Corporation*) și practic toți teoreticienii de management care merită să fie menționați. ABB primește de obicei tot felul de premii, fiind cea mai admirată firmă din Europa. Comentatorii îi ridică osanale; analiștii torc fericiți.

Dar mai întâi faptele. Având sediul în Zurich, ABB este acum firma conducătoare în domeniul proiectării și fabricării echipamentelor de putere și are 213.000 de angajați din 50 de țări. O firmă valorând 31 miliarde dolari este divizată în 35 de zone de afaceri cu 5.000 de centre de profit („percepute ca 5.000 de firme", spune șeful executivului, Goran Lindahl).

ABB a rezultat din fuziunea firmei suedeze Asea, condusă pe atunci de reputatul Percy Barnevik, cu firma elvețiană Brown Boveri. A fost cea mai mare fuziune trans-națională de la fuziunea companiilor petroliere Royal Dutch Shell. Barnevik a devenit președintele firmei rezultate prin fuziune și a revoluționat organizarea și performanțele ei înainte de a preda ștafeta succesorului său, Lindahl în 1997.

De-a lungul drumului, Barnevik a fost descris ca un fel de Jack Welch european. Există multe asemănări. Amândoi au un dispreț pătimaș și durabil pentru birocrație. Barnevik este faimos pentru regula numită 30 de procente: atunci când preia o firmă, 30% din personalul de la sediul firmei este concediat, 30% sunt mutați la firme din grupuri și 30% sunt împrăștiați în centre de profit separate, rămânând doar 10% să-și continue munca la sediu. Atât Barnevik, cât și Welch sunt persoane cu profunde și puternice abilități de comunicare, ce au reușit să mențină un ritm impetuos al schimbării. Ei au înnoit mereu și mereu.

În timp ce a fost acordată multă atenție activității lui Barnevik ca președinte al firmei, povestea fuziunii dintre Asea și Brown Boveri este una de fină asamblare. Negocierile s-au desfășurat în secret. Atunci când consiliile de administrație au văzut pentru prima dată proiectul de acord, unii directori nu aveau nici o idee că se pregătea o fuziune. Ei au avut la dispoziție o oră pentru a citi documentele. Întregul proces a fost extraordinar de rapid. Osteneala cuvenită unui asemenea eveniment s-a remarcat prin absență, deoarece Barnevik a presat pentru a încheia rapid tranzacția. După ce a fost elaborat un proiect de acord, Barnevik l-a citit rând cu rând în fața ambelor echipe de negociatori. Obiecțiunile au fost rezolvate pe loc. Dacă nimeni nu comenta, se considera că toată lumea este de acord. „Trebuia să ne mișcăm rapid; nu trebuiau să

existe nici un fel de scurgeri de informații; nu puteam să ținem avocați pe lângă noi; trebuia să avem încredere unii în alții", gândea Barnevik.

Fuziunea a fost anunțată pe 10 august 1987. Lumea afacerilor a fost năucită de caracterul năprasnic al loviturii. *Wall Street Journal* a numit-o fuziune „născută din necesitate, nu din dragoste". Acest comentariu nu a luat în considerație potrivirea perfectă a celor două firme. Fuziunea a fost cu adevărat un mariaj în raiul firmelor. Brown Boveri era o firmă internațională, în timp ce Asea se limita la granițele naționale. Asea avea un management excelent, în timp ce Brown Boveri era deficitară la acest capitol. Tehnologiile, piețele și culturile celor două firme se potriveau bine. Desigur, faptul că această fuziune a avut loc datorită șansei sau datorită unei perspicacități strategice va fi un subiect de continuă discuție.

Apoi a fost luată decizia, iar Barnevik a făcut lucrurile să meargă destul de simplu. „Provocarea stabilită de Barnevik a fost aceea de a crea – dintr-un grup de 1.300 de firme având 210.000 de angajați din 150 de țări – o organizație care merge ca unsă, are spirit întreprinzător și cât mai puține nivele de conducere", scriau Kevin Barham și Claudia Heimer în cartea lor, *ABB: gigantul care dansează*. Pentru ca acest lucru să se întâmple, Barnevik a introdus o structură matriceală complexă pe care Lindahl a numit-o „descentralizare în condiții de centralizare". Firma este condusă de un Comitet Executiv, organizația fiind împărțită în zone de afaceri, firme și centre de profit și organizații pe țară. Scopul este de a profita de pe urma mărimii organizației, păstrând totuși avantajele unităților mici.

Structura matriceală a companiei ABB a făcut obiectul multor dezbateri. A fost salutată ca un nou model de organizație, iar Barnevik a fost asemănat cu Alfred P. Sloan (președintele General Motors) reîncarnat. (Poate că la asta s-a gândit și General Motors când l-a numit director onorific.) Barnevik argumentează că sistemul matriceal este pur și simplu un mijloc oficial de a înregistra și a înțelege ce se întâmplă neoficial într-o mare organizație. Pânza de păianjen a matricii este un fapt de viață.

Firesc sau nu, adevărul este că structura ABB este complexă, paradoxală și ambiguă. Ca model de firmă, ABB pare să nu fie un exemplu de urmat. („Nu cred că poți copia mecanic ceea ce a făcut o altă firmă", atenționează Barnevik.) Ca mijloc sofisticat de administrare a acestei organizații deosebite, structura ABB s-a dovedit a fi foarte eficientă. Ceea ce păstrează unitatea firmei sunt rădăcinile locale adânc implantate, viziunea globală, înțelegerea condițiilor la nivel transnațional, aplicarea unor valori și principii globale pentru administrarea creativă a tensiunilor, conexiuni globale la vârful firmei și o etică globală. Pentru a pune toate acestea în practică este necesar un președinte de firmă cu un dinamism și o inteligență rară ca Barnevik. Cei care doriți să-l imitați, fiți foarte atenți!

Cele mai importante lecții

Încrederea este extrem de importantă. Nivelul încrederii arătat de părțile implicate este poate cel mai izbitor lucru în fuziunea ABB. Ambele echipe de conducere și-au dat seama că este o idee foarte bună. Nu au existat manevre politice. Discuțiile au fost păstrate secrete. Deciziile luate au fost respectate. Această atmosferă de respect și

încredere reciprocă a fost probabil susținută de faptul că era mai degrabă o fuziune și nu o preluare. „O preluare ar fi distrus foarte multe lucruri pe plan psihologic, politic și comercial", spune Barnevik.

Tratează oamenii ca pe niște adulți maturi. Stilul și filozofia de conducere a firmei ABB s-ar putea rezuma ca management pentru și prin creștere. Este lipsit în mod limpede de orice conflict intern. Dezbaterea constructivă este binevenită. Manageri din diferite țări lucrează împreună de o manieră eficientă. Face impresia că deciziile sunt gândite împreună, susținute prin analiză, apoi luate și aplicate pe baza unui sprijin comun. ABB își proclamă angajamentul pentru un management profesionist la sfârșit de secol douăzeci.

Comunicarea și claritatea sunt componente critice ale calității de conducător. Siguranța, claritatea și capacitatea de comunicare sunt darurile esențiale ale lui Percy Barnevik, daruri pe care le-a transferat din plin companiei ABB. El dispune de o rară încredere în propria judecată. Comunică permanent și aduce o limpezime absolută în deciziile sale. Faptul că Barnevik și ABB au realizat succesiunea către Goran Lindahl atât de iscusit și precis sugerează că limpezimea și comunicarea s-au întipărit în cultura corporativă a firmei ABB.

Decizii grozave #35

În secolul al 15-lea, incașii și-au extins imperiul. Contribuția lor la știința managementului a constat în faptul că ei au realizat că, în orice organizație mare și dispersată, comunicațiile și logistica sunt vitale. Drept rezultat, incașii au hotărât să creeze o rețea de centre administrative și de depozite pentru hrană, precum și mii de kilometri de drumuri.

Cum poți să administrezi imperii răspândite pe distanțe mari? Este o provocare organizatorică ce a preocupat multe minți de-a lungul secolelor – de la antichitatea greco-romană la conducătorii corporațiilor internaționale din zilele noastre. Una dintre puținele civilizații care a realizat acest lucru cu succes a fost civilizația incașă.

În perioada lui de glorie, imperiul incaș avea șase milioane de supuși răspândiți pe o suprafață uriașă, acoperind părți din teritoriul de astăzi al mai multor țări: Peru, Ecuador, Chile, Bolivia și Argentina. Populația vorbea limbi și dialecte diferite. A hotărî cum să conduci oamenii și să administrezi teritoriile era ceva mai dificil decât să te gândești cum să conduci o filială a firmei aflată la distanță.

Incașii aveau avantajul că puteau lua în calcul folosirea forței, dar mijloacele lor de convingere mai puțin războinice au constituit un preludiu interesant pentru comportamentul organizațional de mai târziu. Incașii au decis să-și întemeieze un sistem de administrație înalt standardizat. Sistemul lor se baza unități zecimale și a fost înaintașul sistemului zecimal modern. Pentru mai multă claritate, și-au împărțit teritoriul în patru sferturi, sau *suyus*, care se întâlneau în capitala aztecă, Cuzco.

Incașii au investit puternic și în infrastructură. Sistemul lor de drumuri atinsese în final 23.000 km. Acest sistem permitea armatei să se deplaseze rapid pentru a rezolva tulburările, iar mărfurile puteau fi transportate la fel de rapid. Toate acestea au fost realizate în vremuri în care incașii nu aveau vehicule pe roți.

Sistemul de drumuri era combinat cu o rețea logistică foarte complexă. Aceasta era formată din popasuri, centre imperiale, forturi, centre de ceremonii și alte locuri de întâlnire sau de adunare a oamenilor. Existau alergători special instruiți pentru a trece mai departe mesajele. Sistemul a funcționat, dar numai pentru scurt timp; imperiul incaș a durat numai o sută de ani.

Cele mai importante lecții

Logistica este importantă. Orice fel de manager ai fi, viteza și accesul sunt cruciale. Dacă aplici principiul „învrăjbește și stăpânește" sau practici o conducere dictatorială, logistica este importantă: trebuie să reprimi răzmerițele cu viteza necesară. Dacă conduci de o manieră mai umană, logistica este încă și mai importantă: cunoștințele și experiența trebuie împărtășite, iar informațiile trebuie comunicate.

Un anumit grad de standardizare este esențial. Dacă se permite proliferarea a numeroase sisteme și abordări, rezultă de obicei un haos imposibil de administrat.

Decizii grozave #36

Nu se întâmplă prea des ca numirea unui președinte de firmă să creeze un nou model corporativ. Decizia firmei ITT de a-l numi ca președinte pe Harold Geneen în 1959 a realizat exact acest lucru. În acea vreme, firma avea vânzări de 765 milioane dolari; atunci când Geneen s-a pensionat, în 1979, ITT avea venituri de aproape 12 miliarde de dolari și era cel mai mare conglomerat din lume. Geneen a creat un model funcțional de management rațional, bazat pe date.

Lui Harold Geneen îi plăceau numerele. Le adora. Abordarea lui în afaceri era esența raționalului. „Simplul fapt că treci peste progresia acelor numere, săptămână după săptămână, lună după lună înseamnă că ți-ai dezvoltat memoria și gradul de familiarizare cu aceste numere, astfel încât reții în minte o imagine complexă, vie a ceea ce se întâmplă în firmă", spunea el.

Business Week menționa că Harold Geneen (1910-1997) a fost „un individ legendar în crearea conglomeratelor", un maniac al muncii, veșnic fără odihnă, care credea că rigoarea analitică ar putea – și sigur că putea – să cucerească totul.

Geneen nu-și permitea nici o derogare și chiar când ajunsese la peste optzeci de ani, muncea zece ore pe zi în biroul său de la Hotelul Waldorf-Astoria din New York, conducând firma Gunther International, pe care o cumpărase în 1992. Geneen a combinat munca asiduă cu o devoțiune de sclav pentru cifre. „Punerea cap la cap a unor afaceri întrece satisfacția de a bate mingea de golf în fiecare zi", a spus el odată.

Geneen s-a calificat în contabilitate urmând o școală serală. Apoi a început să urce scara ierarhică lucrând pentru American Can, Bell & Howell, Jones & Laughlin și în final la Raytheon, care a fost preluată de ITT. ITT și-a început viața în 1920 ca o companie de telefoane din Caraibe. Geneen s-a alăturat consiliului de administrație al ITT în 1959 și s-a apucat să transforme firma în cel mai mare conglomerat din lume.

Filozofia de bază a lui Geneen în domeniul corporativ era că diversificarea este o sursă de putere. El nu a lucrat cu jumătăți de măsură în goana sa după diversificare. Sub

conducerea lui Geneen, ITT a cumpărat firme cu aceeași patimă cu care Imelda Marcos își cumpăra pantofi. Cheful ei de achiziții a cuprins 350 de firme, între care Avis Rent-a-Car, Sheraton Hotels, Continental Baking, Levitt & Sons. Prin 1970, ITT era compusă din 400 firme separate operând în 70 de țări.

Adunătura de tot felul de firme era un coșmar managerial. Pentru a putea ține sub control mulțimea crescândă de firme, Geneen a stabilit serii complexe de verificări și ținte financiare pe care le urmărea plin de vigoare. Puțini alți conducători ar fi putut să procedeze așa, dar Geneen a adus o concentrare unică asupra sarcinilor sale. Ca parte a acestei formule, în fiecare lună 50 de directori zburau la Bruxelles pentru a petrece patru zile cufundați în cifre. „Nu vreau să am nici un fel de surprize", a anunțat Geneen. El spera să facă astfel încât oamenii „să fie la fel de previzibili și controlabili ca și resursele de capital pe care trebuie să le administreze." În timp ce alții ar fi privit situația ca pe un castel de cărți gata să se prăbușească, Geneen a adăugat în continuare cărți, reușind să țină sub control presiunile și tensiunile la care era supusă fiecare componentă.

Faptele constituiau fluxul sanguin care ținea în viață firma ITT mereu în extindere, iar directorii transpirau cu sânge în eforturile lor zilnice. „Cea mai înaltă artă a managementului profesionist solicită literal capacitatea de a *mirosi faptele adevărate* între celelalte – și mai mult decât atât, să ai curajul, curiozitatea intelectuală, intuiția și chiar grosolănia, dacă este necesar, ca să te asiguri că ceea ce ai aflat este într-adevăr ce se poate numi un *fapt de nezdruncinat*", spunea Geneen.

Prin însăși forța personalității sale, Geneen a făcut ca această abordare să funcționeze. (Într-un mod cinic, se poate spune că ITT a fost un succes în limitele parametrilor stabiliți de Geneen.) Între 1959 și 1977, vânzările firmei ITT au crescut de la 765 milioane dolari la aproape 28 miliarde dolari. Profitul a crescut de la 29 milioane de dolari la 562 milioane dolari, iar câștigul pe acțiune a crescut de la 1$ la 4,20$. Geneen s-a retras din funcția de șef al executivului în 1977 și din cea de președinte în 1979.

Cele mai importante lecții

O firmă construită pe hotărârea și energia unui om va dura atâta timp cât acel om o conduce. ITT s-a dezintegrat rapid după plecarea lui Geneen. Într-adevăr, acest lucru era vizibil încă din 1974 și 1975, când profiturile firmei au început să scadă. „A conduce un conglomerat înseamnă să muncești mai mult decât vor să o facă majoritatea oamenilor și să-ți asumi mai multe riscuri decât vor să-și asume majoritatea oamenilor", a spus Geneen. Succesorii săi nu au fost capabili să mențină stilul său unic concentrat numai pe muncă. A ieșit la lumină partea întunecată a firmei: ITT a lucrat cu CIA în Chile și a fost implicată în mituirea unor persoane. Castelul din cărți de joc s-a prăbușit. În luna în care a murit Geneen, ITT a fost preluată de Starwood Lodging.

Decizii grozave #37

În timp ce William Durant a creat General Motors, Alfred P. Sloan a creat mijloacele prin care firma putea fi condusă. Inițial, Durant a respins ideile lui Sloan. Atunci când Pierre Du Pont a preluat controlul asupra firmei, în 1920, el a decis să aplice planul de

reorganizare al lui Sloan. Așa s-a născut formula corporativă dominantă în secolul al XX-lea, așa-numita „descentralizare federală".

Atunci când Alfred P. Sloan și-a preluat postul la General Motors, el a moștenit o organizație slab dotată pentru a-i realiza aspirațiile. Ford a fost în măsură să realizeze standardizarea și producția de masă fabricând o gamă de produse restrânsă la maxim. Sloan voia să fabrice o gamă mult mai largă de produse într-un conglomerat de firme; GM a fost construit prin achiziția repetată și aparent aleatorie a unor mici firme. Concluzia lui Sloan a fost că printr-o mai bună organizarea a firmei, și nu numai a liniei de producție, scopul lui putea fi realizat. „Billy Durant a creat un colos foarte greu de administrat și nu a reușit să-l organizeze. Unul dintre managerii săi mai tineri, Alfred P. Sloan Jr., a propus o reorganizare, dar Durant a respins-o. Atunci când Durant a pierdut controlul, Pierre Du Pont a preluat firma și i-a plăcut planul lui Sloan. Astfel a fost creată cea mai modernă formă de organizare, care a propulsat General Motors înaintea lui Ford în acei ani de început pentru industria de automobile", spune Daniel Wren, autorul lucrării *Management Innovators.*[2]

Sloan s-a apucat să creeze o organizație coerentă din amestecătura pestriță de firme. La baza planului său a stat „studiul de organizare", despre care un observator spune că „a fost conceput în întregime de Sloan în perioada 1919-1920." Studiul era o cercetare a modului de funcționare a unei organizații și reflecta o idee novatoare. Sloan avea obiceiul modest de a sugera că ideile i-au venit pur și simplu în minte. Trebuie să observăm, în orice caz, că aceste idei nu au mai răsărit în mintea nimănui altcuiva.

Ca urmare a studiului său de organizare, la începutul anilor '20, Sloan a organizat firma în opt divizii – cinci divizii pe tipuri de automobile și trei divizii auxiliare. În limbajul inventat cincizeci de ani mai târziu, acestea erau unitățile de afaceri strategice.

Fiecare dintre aceste unități a devenit responsabilă pentru toate operațiunile sale comerciale și deținea compartimente proprii de proiectare, producție și vânzări, dar totul era controlat de un personal aflat la sediul central, responsabil cu politica și finanțarea globală. Unitățile operaționale erau semi-autonome, însărcinate cu menținerea cotei de piață și susținerea profitabilității în domeniile lor de activitate. Într-o acțiune cu adevărat inovatoare, Sloan a ordonat diviziilor componente să-și vândă produsele nu numai altor filiale din interiorul firmei GM, ci și în afara ei.

Politica pe care Sloan a etichetat-o drept „descentralizare federală" a marcat inventarea organizației descentralizate împărțită pe divizii. „Alfred Sloan a realizat la nivelele superioare ale managementului ceea ce a realizat Ford în atelierele de lucru de la bază: le-a transformat într-un proces fiabil, eficient, asemănător funcționării unei mașinării", observa revista *The Economist.* A nu se uita că Sloan era inginer ca formație.

Formula multidivizională i-a permis lui Sloan să se folosească de mărimea firmei fără ca acest lucru să devină împovărător. „Organizarea multidivizională a fost poate singura și cea mai importantă inovație administrativă care a ajutat firmele să crească în mărime și diversitate mult peste limitele organizării funcționale pe care a înlocuit-o", spun teoreticienii contemporani Sumantra Ghoshal și Christopher Bartlett.

Inovația lui Sloan a permis directorilor executivi să se concentreze mai mult pe probleme strategice, în timp ce deciziile operaționale au fost lăsate pe seama managerilor din prima linie în loc ca acestea să fie luate la un sediu central aflat la distanță. Era nevoie de o continuă menținere a echilibrului, dar a funcționat. Prin 1925, datorită noii organizări și a angajamentului de a face schimbări anuale modelelor sale de automobile, General Motors a reușit să întreacă firma Ford, care a continuat să persevereze credincioasă vechiului ei Model T.

Deși Sloan a fost ridicat în slăvi ca un erou al managementului de către Alfred Chandler și Peter Drucker, deficiențele modelului său au început să iasă treptat la suprafață. Structura descentralizată construită de Sloan se învârtea în jurul unei infrastructuri de raportare și a unor comitete care au devenit în final greoaie. Pe măsură ce a trecut timpul, au fost înființate tot mai multe comitete. Obiective înguste și mijloace limitate de apreciere a succesului au redus la minim inițiativa. Pe la sfârșitul anilor '60, echilibrul delicat între centralizare și descentralizare, pe care Sloan l-a menținut strălucit, a fost pierdut. Finanțele s-au impus ca o funcțiune dominantă, iar General Motors a fost paralizată de chiar sistemul organizatoric ce odată făcuse din ea o firmă de prestigiu.

Cele mai importante lecții

Structura necesită flexibilitate. Formula multidivizională, spun Christopher Bartlett și Sumantra Ghoshal, a fost stânjenită de faptul că nu dispunea de „un proces prin care inteligența instituționalizată să poată fi stimulată, bazele existente de cunoștințe să poată fi înnoite și sursele de informații să poată fi remodelate. În absența acestei provocări, firmele componente au fost imobilizate treptat de inteligența convențională, care s-a osificat precum vacile sfinte, și au început să fie constrânse de cunoștințele și experiența învechită, care a pierdut contactul cu realitățile în schimbare rapidă."[3]

Mărimea este o problemă. Ea trebuie stăpânită. „Practic în toate activitățile noastre, se pare că suferim de o inerție care se datorează mărimii. Atât de mulți oameni sunt implicați și este necesar un efort atât de imens pentru a pune în practică ceva nou, încât este probabil ca o idee nouă să fie considerată nesemnificativă în comparație cu efortul necesar pentru a-i da viață ... Uneori, sunt aproape constrâns să ajung la concluzia că General Motors este o firmă atât de mare, iar inerția ei este atât de puternică, încât este imposibil pentru noi s-o conducem," a spus Alfred P. Sloan.[4] Câtă dreptate avea!

Decizii grozave #38

În 1112, Sf. Bernard a preluat ordinul monahal cistercian. El a decis că situația era coaptă pentru schimbare și reorganizare. Aceasta a condus la unul dintre prototipurile eficienței stil fabrică.

Organizațiile religioase au fost modele de organizare timp de multe secole. Gândiți-vă la ierarhia Bisericii Romano-Catolice, cu puține nivele ierarhice, dar cu o autoritate puternică în vârf. (Ca un exemplu particular de stil de conducere romano-catolic, cercetați al doilea Consiliu al Vaticanului (1962-65) convocat de Papa Ioan al XXIII-lea,

care a lansat unul dintre cele mai profunde programe de schimbare a managementului din istorie. Acest program a schimbat forma Bisericii Catolice, transformând-o într-o organizație descentralizată cu un model de management având puține nivele ierarhice, care a rezistat testului timpului.)

Sau să ne gândim la decizia pe care a luat-o Ignatius de Loyola în 1540 de a întemeia Societatea lui Iisus (iezuiții). Iezuiții au oferit un model organizatoric cu accentul pe latura practică, mai degrabă decât pe cea meditativă. Ordinul iezuiților a devenit, după cum spune Peter Drucker, „modelul de organizare a oamenilor cu cel mai mare succes din lume".

Probabil că este mai puțin cunoscută inspirația organizatorică a ordinului cistercian, care făcea parte din ordinul călugărilor benedictini. Întemeiat în 1098, scopul ordinului cistercian era să scape de ispitele lumești și să trăiască „departe de locurile locuite de oameni". Dezavantajul major al acestei idei – mai ales în secolul al XI-lea – era acela că, aflându-te departe de omenire, trebuia să te autoadministrezi.

În ciuda credinței lor, capacitatea călugărilor cistercieni de a se descurca singuri a fost îndoielnică la început. Asta a fost până în 1112, când Sf. Bernard (1090-1153) a preluat ordinul. El a intrat în mânăstirea cisterciană de la Chateaux și mai târziu a devenit primul stareț al noii mânăstiri de la Clairvaux, în Champagne.

Sfântul Bernard s-a dovedit a fi un conducător dinamic. El a scris până la epuizare: 400 de epistole, 340 de predici, variate tratate și o biografie a Sf. Malachy. El a hotărât că ordinul avea nevoie să devină eficient în activitatea de autoadministrare și a întemeiat mai mult de 70 de mânăstiri. Ca urmare, ordinul a îmbrățișat cele mai noi tehnologii. Poate că mânăstirile erau departe de lume, dar erau în pas cu vremurile. Aceste tehnologii erau folosite pentru a furniza energie (roata cu apă era o descoperire relativ recentă, dar vitală), apă și pentru îndepărtarea apelor uzate.

„Aceste mânăstiri erau în realitate cele mai bine organizate fabrici pe care le-a văzut lumea vreodată", spune John Lienhard de la Universitatea din Houston. „Ele erau adaptabile și diversificate."

Cele mai importante lecții

Nici o organizație nu se află în afara schimbării. Chiar și cele mai obscure, mai leneșe sau mai inepte organizații pot fi scuturate și transformate după inspirația conducerii lor.

Tehnologia este o forță a binelui. V-ați putea gândi că este mai probabil ca monahii să fie sceptici în privința progresului. Sf. Bernard a convins cistercienii de utilitatea și cucernicia progresului.

Conducătorii comunică. Sf. Bernard a fost o forță de conducere dinamizatoare, deși a trăit în niște vremuri când călătoriile erau dificile și comunicarea chinuitor de înceată.

Decizii grozave #39

Michael Dell a decis să vândă PC-uri direct consumatorilor și să construiască la comandă. Acum toate firmele din sectorul calculatoarelor încearcă să imite strategia lui Dell – prea târziu.

Inspirația lui Michael Dell, valorând 12 miliarde de dolari, a fost să evite intermediarii prin care se vindeau calculatoarele personale. El a hotărât să vândă direct clienților și să

construiască produse pe bază de comandă. Dell a creat un nou canal pentru vânzarea și producerea computerelor personale. Noul canal însemna că firma nu mai era prizoniera adaosurilor comerciale ale intermediarilor și nici nu trebuia să se mai încarce cu stocuri mari. În fapt, era punctul final într-un cerc perfect. Costurile erau scăzute și profiturile înalte.

Utilizând vânzările prin telefon și, mai recent, prin Internet, Dell a ocolit vânzătorii cu amănuntul pentru a ținti clienții corporativi, utilizând echipe dedicate, multi-funcționale pentru clienții mari și un personal de asistență cu costuri scăzute pentru clienții mai mici. Dell a prevăzut creșterea complexității și necesitățile de servicii specifice unor anumiți clienți, precum și avantajele economice ale unui model de distribuție directă. Înțelegerea necesităților unui mare număr de clienți individuali și adaptarea produselor pentru a satisface cerințele lor specifice poate fi realizată nu doar mai ieftin, ci și mai eficient în absența intermediarilor. Rezultatul este furnizarea la nivel de masă a unor produse adaptate specific, spre deosebire de metoda tradițională de segmentare mai largă a pieței. Serviciile post-vânzare pot fi oferite chiar de către firmele cumpărătoare, de către Dell sau de către o terță parte.

Modelul Dell realizează mai mult decât înlăturarea revânzătorilor; fabricând PC-uri pe bază de comandă se reduc costurile capitalului circulant, iar contactul direct cu clienții facilitează o proiectare mai bună a produsului, o administrare mai bună a stocurilor și îmbunătățirea serviciilor oferite clienților.

Dell are acum vânzări de 12,3 miliarde dolari (1998) și este cel mai mare vânzător direct de computere din lume. Se estimează că Web site-ul firmei va genera jumătate din vânzări în anul 2000.

Cele mai importante lecții

Menține legătura strânsă cu clienții. Când ești doar tu cu clientul, „ajungi să legi într-adevăr o relație cu el," spune Michael Dell. „Iar aceasta furnizează informații valoroase care, la rândul lor, ne permit să acționăm atât în relația cu furnizorii, cât și în cea cu clienții. Cuplați aceste informații cu tehnologia și veți avea infrastructura pentru a revoluționa modelul fundamental de afaceri al marilor firme internaționale." Cunoașterea directă a consumatorului final ajută la construirea unei baze de clienți mulțumiți, ceea ce conduce la creșterea puterii mărcii Dell prin intensificarea loialității clienților și scăderea costurilor de atragere a noi clienți.

Scapă de intermediari. Eliminarea lanțului de vânzători cu amănuntul economisește adaosul comercial. Dell a redus costurile de vânzare de la 12% la numai 4-6% din venituri. Transmițând cerințele clienților direct în producție, se scurtează timpul de livrare, iar sistemele la cheie înseamnă un start mai rapid pentru clienți.

Decizii grozave #40

În 1931, Procter & Gamble a introdus sistemul său de management al mărcilor, ceea ce a propulsat mărcile în centrul atenției și a oferit un model de administrare a lor folosit mereu de atunci încoace.

Firma Procter & Gamble (P&G) a lansat în 1879 săpunul Ivory și l-a transformat într-una dintre mărcile cărora li s-a făcut reclamă pentru prima dată în lume. De atunci, firma a continuat să-și facă reclamă și să-și promoveze imaginea. Cheltuielile ei anuale pentru reclamă depășesc acum 3 miliarde de dolari.

P&G nu s-a dovedit doar o adeptă a marketingului, dar a și inventat piețe: produsul său, Tide, a fost primul detergent sintetic puternic; Pampers a creat afacerea cu scutece de unică folosință; P&G își mai poate revendica și crearea șampoanelor „doi-în-unul", care conțin și balsam.

Poate că cea mai mare contribuție a firmei P&G în domeniul marketingului a venit în 1931, când a dus cu un pas mai departe organizarea funcțională și a creat o nouă funcțiune: managementul mărcilor. Cu mărci ca săpunurile Ivory și Camay, P&G credea că cea mai bună cale de organizare ar fi acordarea responsabilității pentru o marcă unui singur individ: managerul de marcă. Nu se poate nega succesul evoluției firmei P&G pe această cale. Veniturile sale sunt acum de aproape 40 miliarde dolari anual.

Sistemul de management al mărcilor a început să ia formă în anii '20, dar de-abia în 1931, directorul Departamentului de promovare, Neil McElroy, a creat o organizare de marketing bazată pe mărci concurente administrate de grupuri specializate. Sistemul nu a transformat lumea peste noapte, dar treptat managementul mărcilor a devenit o activitate funcțională acceptată, reprezentată printr-un adjunct al șefului de vânzări – și adesea, unul cât se poate de tânăr. Popularitatea sistemului a crescut o dată cu dezvoltarea economică din anii '50, care a dat naștere unei mulțimi de noi produse și mărci. Vânzarea noilor mărci a fost susținută de apariția centrelor comerciale și a reclamei televizate. Nu au existat niciodată atât de multe mărfuri și atât de bune. Managementul mărcilor a furnizat oarecare ordine în confuzia introdusă de prosperitate.

Prin 1967, 84% dintre marii producători americani de bunuri de consum ambalate aveau manageri de marcă. Deși denumirile s-au mai schimbat, acest sistem predomină și astăzi. De-abia prin anii '90 sistemul de management al mărcilor a început să fie amenințat de noi orientări precum reproiectarea, gândite să distrugă barierele funcționale de mult timp stabilite.

Printre cei care au considerat că dezvoltarea managementului mărcilor de către P&G a fost o decizie importantă se află David Arnold de la Harvard Business School. „Deși în prezent sistemul este atacat de către unii, a fost o viziune care s-a răspândit ca focul, a durat decenii și a accelerat enorm înțelegerea funcțiunii mărcilor", a spus Arnold, care este autorul lucrării *Handbook of Brand Management*.

Cele mai importante lecții

Orice se poate administra. Înaintea dezvoltării sistemului de administrare a mărcilor, acestea erau lăsate la marginea preocupărilor firmei. Prin introducerea unei abordări sistematice, P&G a dovedit că furnizarea unui cadru organizatoric poate avea un efect foarte puternic și că tratarea atentă este mai bună decât ignorarea uimitoare sau ad-hoc.

Marketingul este totul. P&G reprezintă o organizare de marketing dusă la cel mai înalt stadiu. Ca și Coca-Cola, P&G a început devreme. În 1882, Harley Procter și-a convins

partenerii să aloce 11.000$ în scopul promovării săpunului Ivory, pentru prima dată la nivel național. În 1896 a apărut prima reclamă colorată a unui produs P&G – tot pentru săpunul Ivory – în revista *Cosmopolitan*. Reclama a alimentat creșterea firmei; curând P&G vindea peste 30 de sorturi diferite de săpun, iar veniturile obținute au finanțat continua inovare.

Decizii grozave #41

O librărie virtuală? Era o idee fantezistă în 1994. Jeff Bezos a trebuit să aleagă între a încerca să creeze o organizație nouă, cu adevărat virtuală, sau să-și încaseze liniștit salariul. Decizia a fost ușoară: revoluția comerțului electronic a fost lansată.

Jeff Bezos (născut în 1963) deține 41% din acțiunile Amazon.com, care este evaluată la 910 milioane dolari. El a absolvit Universitatea Princeton și a fost cel mai tânăr vice-președinte la Banker's Trust din New York. Apoi a intervenit ruptura: „Am încercat să mă imaginez la optzeci de ani, uitându-mă înapoi spre viața mea. Știam că voi regreta mult că am pierdut câștigurile pe care le-aș fi putut avea în 1994 pe Wall Street. Dar să pierd ocazia să particip la explozia Internetului – asta m-ar fi durut într-adevăr." Majoritatea oamenilor nici măcar nu-și dădeau seama că va fi o explozie a Internetului. Bezos a realizat acest lucru. Cât timp va continua această expansiune a Internetului este un subiect ce continuă să fie dezbătut. Pentru moment, el rămâne un model antreprenorial.

Punând la dispoziție 2,5 milioane de cărți, Amazon.com este cea mai mare librărie din lume. Este un exemplu de comerț electronic, iar Bezos s-a bucurat de multe laude – deși, până acum, nu și de prea multe profituri.

Întorcându-ne în ceturile comerțului electronic, primele cărți comandate prin Amazon.com au fost livrate în toamna anului 1994 (împachetate personal de către Bezos și soția lui); în 1997, Amazon vânduse primul milion de cărți. Vânzările din 1997 s-au apropiat de 148 milioane dolari, o creștere de opt ori față de primul an. În 1998, vânzările au crescut cu 838%.

Cele mai importante lecții

Creează un dialog informat cu clienții. Scopul inițial pentru Amazon.com era să furnizeze cea mai mare librărie din lume, dar s-a constatat rapid că vindea de fapt la fel de multe informații ca și cărți. În prezent, de exemplu, Amazon („pâinea prăjită a spațiului cibernetic", cum a numit-o *Financial Times*) trimite clienților un mesaj prin e-mail ori de câte ori apare o carte nouă într-un domeniu pentru care ei au arătat interes. Aceste informații ajută firma să-și înțeleagă mai bine clienții și să-și orienteze marketingul. Site-ul încurajează de asemenea discuțiile între utilizatori, ca o componentă a serviciilor sale. Pentru aceasta, nu doar că trimite recenzii ale cărților, extrase din ziare, dar încurajează clienții să trimită propriile lor recenzii care sunt publicate pe Amazon.com. După cum spun consultanții John Hagel și Arthur Armstrong de la firma McKinsey în cartea lor *Net Gain*, aceasta este o puternică formulă de „construire a unei comunități" – un nou truc pentru comerțul electronic, ce adaugă valoare tranzacțiilor pe Web.

Ai răbdare. În ciuda popularității sale printre consumatori, jurnaliști care se ocupă de lumea afacerilor și în lumea academică, Amazon.com încă nu a obținut tot ce se putea în materie de profit. Se vorbește că site-ul se luptă cu noua lui formulă muzicală și cu o armată de imitatori și concurenți care stau la pândă. Firma pare că se mai uită și spre alte orizonturi; în 1998, Amazon a cumpărat Junglee Corporation și PlanetAll, două firme care activează pe Internet.

Cele mai mari librării virtuale din lume în 1998

Denumire	*Țară*	*Livrări posibile (mil. cărți)*
Amazon.com	*Statele Unite*	*2,5*
Alt.bookstore	*Statele Unite*	*2,0*
Abiszet Bucherservice	*Germania*	*1,3*
Foyles	*Marea Britanie*	*1,0*
Barnes & Noble	*Statele Unite*	*1,0*
The Co-op Bookshop	*Australia*	*1,0*
Libro Web	*Spania*	*1,0*
Internet Bookshop IBS	*Marea Britanie*	*0,92*
JF Lehmans	*Germania*	*0,75*
Book Stacks Unlimited	*Statele Unite*	*0,5*

Note

[1] Nicholson, Nigel, „How hardwired is human behavior?", *Harvard Business Review*, iulie-august 1998.

[2] Corespondență cu autorul.

[3] Bartlett, Christopher și Ghoshal, Sumantra, *Managing Across Border*, Harvard Business School Press, 1989.

[4] Sloan, Alfred P., *My Years with General Motors*, Doubleday, 1963.

7 Să reușim în carieră

Toți vrem să reușim în viață. Problema este că în prezent trebuie să ne conducem singuri cariera. În trecutul îndepărtat, viața se desfășura în fața ta și în cea mai mare parte nu puteai avea un control asupra ei. Apoi, în secolul al XX-lea au apărut firmele, ca factor determinant al carierei. În prezent, depinde tot mai mult de fiecare individ în parte cum își construiește cariera. Noi, ca indivizi, suntem cei care alegem și hotărâm.

Obiectivul este destul de simplu. Suntem fericiți atunci când lucrăm într-un domeniu în care suntem buni și care se potrivește capacităților noastre. Problema este că rareori apare această combinație. După cum spune Peter Drucker, motivul este acela că nu prea știm bine la ce suntem buni. Întrebați-vă singuri: care sunt punctele mele tari? Cât de bine lucrez? Care sunt valorile mele? Care este apartenența mea? Care ar trebui să fie contribuția mea?

Calea spre performanțe deosebite constă în identificarea și îmbunătățirea aptitudinilor proprii, iar apoi găsirea unor posturi sau sarcini care se potrivesc acestor aptitudini, valori ș.a.m.d. Puneți-vă întrebări, găsiți răspunsuri și apoi veți fi pregătiți să luați cele mai bune decizii pentru evoluția carierei și a vieții dumneavoastră.

Acesta este un sfat modern, dar dacă ne uităm în trecut, vom găsi o varietate de idei utile pentru a obține succesul. Irod cel Mare (73-74 înaintea erei noastre) a decis că, dacă vrea să reușească în viață, trebuie să-și creeze legături. Prima relație și-a stabilit-o cu Iulius Cezar (Irod a devenit „șeful executivului" din Galileea), apoi cu Marcus Antonius (Irod a devenit rege în Iudeea) și în final cu Octavian, care l-a menținut pe tron. Irod a fost un conducător corporativ machiavelic înainte să se nască Machiavelli și corporațiile moderne.

Niccolo Machiavelli a fost un diplomat florentin din secolul al XVI-lea a cărui carieră a fost extrem de amestecată. „Strategul de afaceri cu cea mai mare influență din câți au existat vreodată, Machiavelli a fost un om de afaceri lipsit de valoare", spunea revista *Business Age*. Machiavelli a descris lumea afacerilor ca pe o lume a vicleniei, intrigii și oportunismului brutal. „Cred, de asemenea, că va avea succes cel care își orientează acțiunile în spiritul timpului său, iar acela ale cărui acțiuni nu concordă cu timpurile nu va avea succes", scria el. „Deoarece oamenii au în afaceri același scop ca în oricare alt domeniu, adică glorie și bogăție, ei pot ajunge acolo prin metode variate; unul cu precauție, altul în mare grabă; unul prin forță, altul prin aptitudinile sale; unul prin răbdare, altul prin impulsivitate; și fiecare reușește să-și atingă obiectivul printr-o metodă diferită." Cu alte cuvinte, dacă merge, fă-o.

A doua cale spre vârf este aceea susținută de-a lungul timpului de adepții motivației – un trai curat, muncă susținută, energie descătușată și entuziasm fără limite. Așa recomandă școala pentru succes a lui Dale Carnegie-Stephen Covey-Anthony Robbins.

La fel ca în majoritatea cazurilor, există un fericit teren de mijloc. Pentru a reuși în viață și în management nu este necesară nici megalomania, nici o activitate foarte intensă. Uneori, pentru a reuși este necesar să iei simple decizii care – de obicei,

necugetat – declanșează un lanț de evenimente. Un eveniment poate conduce la un altul, dar numai dacă faci ceea ce trebuie de la bun început.

Decizii grozave #42

În anii 1850, Henry Dunant a vrut să construiască o moară de grâu în Algeria, dar nu a putut obține concesiunea terenului necesar. În căutarea unui document, Dunant a decis să abordeze persoana din vârf – în acest caz, Napoleon al III-lea. Rezultatul deciziei sale, după un drum lung și întortocheat, a fost crearea organizației Crucea Roșie.

Simbolul simplu al Crucii Roșii rămâne unul dintre cele mai binecunoscute din lume. Reputația Crucii Roșii este neatinsă de trecerea timpului. Într-o epocă a cinismului, Crucea Roșie rămâne credincioasă valorilor ei inițiale, de o manieră în care puține organizații au reușit s-o facă (dacă mai există vreuna). Este imparțială, neutră, independentă și umanitaristă.

Există acum 160 de societăți naționale de Cruce Roșie, precum și Comitetul Internațional al Crucii Roșii și Federația Internațională a Societăților de Semilună Roșie. (Chiar și uimitorul său labirint birocratic nu a reușit să umbrească puterea numelui Crucea Roșie.) Crucea Roșie este cu adevărat globală, într-un mod la care cele mai multe organizații comerciale pot doar să viseze. Majoritatea țărilor au o societate de Cruce Roșie; în țările musulmane se numește Semilună Roșie, iar în Israel se numește Magen David Adom.

Întâmplarea și coincidența au jucat un rol în dezvoltarea Crucii Roșii. În anii 1850, Henry Dunant (1828-1910) conducea colonia elevețiană Sf. Etif din Algeria. El voia să construiască o moară de grâu, dar nu a putut obține concesiunea terenului pentru aceasta. În căutarea unui document, Dunant a decis să meargă la persoana din vârf – în acest caz, Napoleon al III-lea.

La vremea aceea, Napoleon al III-lea purta o altă bătălie, de data aceasta în nordul Italiei. Dunant s-a hotărât să-l găsească. În drum, s-a întâmplat ca Dunant să fie în calea bătăliei de la Solferino, în Lombardia. A fost o experiență care i-a schimbat viața. Dunant a petrecut mai multe zile în urma bătăliei veghind răniții și salvând vieți. Mai târziu, el a scris *Memorii din Solferino* în care nota: „Nu ar fi posibil ca în timp de pace și liniște să se formeze societăți de într-ajutorare în scopul acordării îngrijirilor necesare răniților în timp de război de către voluntari dornici să facă aceasta, devotați și perfect calificați?"

Răspunsul a fost afirmativ. Pe 17 februarie 1863 s-a întrunit pentru prima dată Comitetul Internațional al Crucii Roșii. Munca sa, descrisă cu acuratețe de către Dunant, continuă să fie realizată astăzi în fosta Iugoslavie, Somalia sau Armenia. Doar Crucea Roșie Americană a donat 22 milioane dolari refugiaților ruandezi din Zair.

Cele mai importante lecții

Mergi la vârf. Nu te adresa funcționarilor mici; ei doar pasează motanul. Treci peste munți, dacă este nevoie, pentru a ajunge la șeful cel mare.

Păstrează-ți valorile. Valorile Crucii Roșii sunt foarte evidente și rămân identice cu cele schițate de Dunant. Poate cel mai important este faptul că ele sunt mereu consolidate

de practica societății în teren. Voluntarii Crucii Roșii pun în practică valorile organizației cu simplitate și curaj. Valorile care-i sprijină numele sunt mereu promovate și scoase în evidență.

Gândește la nivel internațional. Poate că globalizarea este aroma corporativă la modă, dar cei cu adevărat mari au practicat și au propovăduit de multă vreme o perspectivă și o conștiință internațională. Organizațiile și cauzele importante distrug barierele naționale pentru că, de fapt, nu le consideră a fi bariere.

Decizii grozave #43

În toamna anului 1943, Paul Garrett de la General Motors i-a telefonat unui tânăr profesor și scriitor austriac, Peter Drucker. Garrett l-a invitat pe Drucker să studieze General Motors și așa a fost lansată cariera celui mai însemnat gânditor al managementului din acest secol.

Unde ar fi fost managementul acum fără Peter Drucker? Ne putem doar imagina. Ceea ce putem spune este că teoria managementului ar fi fost mult mai puțin interesantă și, după toate probabilitățile, mult mai puțin dezvoltată. Drucker (născut în 1909) este cel mai important teoretician al managementului și afacerilor din secolul al XX-lea. Cu privire la acest fapt sunt puține discuții. „Într-un domeniu plin de egocentriști și vânzători de iluzii, el rămâne un gânditor cu adevărat original", nota Economist. Prolific chiar și la optzeci de ani, opera lui Drucker este atotcuprinzătoare. Există puține lucruri pe care le gândesc, le fac sau cu care se confruntă managerii, despre care Drucker să nu fi scris.

Înzestrat cu clarviziune și întotdeauna doctrinar, Peter Drucker s-a născut în Austria, unde tatăl său, Adolf, era economistul șef al administrației austriece. (Freud i-a ținut prelegeri mamei sale despre psihiatrie.) Experiențele timpurii ale lui Drucker în Austria anilor '20 și '30 au avut o mare influență asupra lui. „Educația sa ... a făcut mai mult decât să-i formeze stilul d-lui Drucker. I-a imprimat un simțământ intens al importanței managementului. El crede că managementul slab a avut un rol în afundarea Europei în dezastrul tinereții sale și se teme că sfera în care se manifestă un management slab este în extindere pe măsură ce organizațiile devin mai complicate și mai interdependente", nota *Economist*. Mai târziu, Drucker a lucrat ca ziarist în Londra, înainte de a se muta în America în 1937.

În toamna anului 1943, Paul Garrett de la General Motors l-a sunat pe Drucker. Acest telefon părea venit din senin. Garrett l-a invitat să studieze General Motors și așa a fost lansată cariera celui important teoretician al managementului din acest secol.

Cartea care a rezultat de pe urma acestei cercetări, *Conceptul de corporație (Concept of Corporation –1946)*, a fost o lucrare de deșteptare a încâlcitelor funcțiuni interne ale firmei General Motors care a scos la iveală că gigantul industriei de automobile era mai degrabă un sistem social labirintic decât o mașină economică. În Marea Britanie, cartea a apărut sub numele *Big Business* (*Firme mari*) deoarece, după cum explică Drucker, „atât cuvântul *concept*, cât și cuvântul *corporație* erau considerate atunci americanisme vulgare."

De atunci, cărțile lui Drucker au apărut regulat și au ajuns în prezent la 29. De-a lungul timpului, el a inventat expresii și a susținut concepte ca managementul prin

obiective. Multe dintre inovațiile sale au fost acceptate în viața managerială. El a salutat succesul marilor organizații, dar a anticipat și declinul lor. (Aceasta a făcut ca unii să-l acuze de inconsecvență, deși este vorba mai degrabă de o critică găunoasă, lipsită de fundament la adresa unei cariere de mai bine de 60 de ani.) Cartea sa din 1964, *Managing for Results (Cum să obții rezultate)*, a fost, după cum spune Drucker, „prima carte despre ceea ce numim acum strategie"; lucrarea *The Effective Executive (Managerul eficient)* din 1966 a fost „prima și încă singura carte despre comportamentul necesar unui manager de nivel mediu sau superior."

Producția de cărți a lui Drucker a fost suplimentată de o carieră oarecum mai modestă în domeniul academic și uneori în consultanță. El a fost profesor de filozofie și politică la Universitatea Bennington din 1942 până în 1949, iar în 1950 a devenit profesor de management la Universitatea din New York – „prima persoană din lume cu un asemenea titlu și care preda un asemenea subiect", își amintește el cu mândrie. Din 1971, Drucker a fost profesor la Claremont Graduate School din California. El ține de asemenea conferințe privind arta orientală, are o pasiune statornică pentru Jane Austen și a scris două romane (care au avut mai puțin succes decât cărțile sale de management). Dacă mai este necesar să dovedim personalitatea sa multilaterală, să adăugăm că în biografia apărută în *Who's Who*, Drucker a menționat pasiunea sa pentru excursii pe munte ca mod de relaxare.

Cele mai importante lecții

Chiar și mințile mari au nevoie de o șansă. Dacă nu ar fi primit telefonul lui Garrett, poate că Drucker ar fi avut o carieră complet diferită. Din fericire, acel telefon i-a captat interesul.

Urmărește-ți interesele, nu banii. Telefonul lui Garrett a stârnit curiozitatea lui Drucker. El și-a urmat întotdeauna intuiția. Geniul lui Drucker constă în faptul că a combinat cantitatea și calitatea, croindu-și cu meticulozitate propriul drum. El și-a urmărit cu hotărâre interesele proprii și exigențele inteligenței sale deosebite, mai degrabă decât câștigurile materiale. Într-o epocă în care teoreticienii sunt celebrități media, Drucker a refuzat să se lase distras. Cei care au încercat să-l deranjeze după ce s-a retras la pensie în California au primit un mesaj scris prin care îi asigura că „apreciez foarte mult amabilul dumneavoastră interes, dar nu sunt dispus: să scriu articole sau prefețe; să fac comentarii despre manuscrise sau cărți; să particip în jurii sau la simpozioane; să fac parte din comitete sau consilii de orice fel; să răspund unor chestionare; să dau interviuri; și să apar la radio sau la televiziune."

Amintiți-vă la ce servesc organizațiile. General Motors a fost prima dintre multele organizații analizate de marele teoretician. Concluziile trase sunt multe și variate. Ele includ observații pertinente despre natura organizațiilor: „Organizația nu este un scop în sine, ci un mijloc de a obține performanțe și rezultate în afaceri. Structura organizației este un mijloc indispensabil, iar o structură inadecvată va avea efecte serioase asupra performanțelor afacerii și chiar o poate distruge", scria Drucker în *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954. „Prima întrebare care se pune în discuția despre structura organizației trebuie să fie: în ce constă afacerea noastră și unde vrem să ajungem? Structura organizației trebuie concepută astfel încât să facă posibilă atingerea obiectivelor afacerii în cinci, zece sau cincisprezece ani."

Decizii grozave #44

Decizia lui Elvis Presley de a se înrola în armată în 1958 a fost minunată din punctul de vedere al managementului carierei. Peste noapte, rebelul a fost repoziționat ca un erou al principalelor tendințe. La întoarcerea sa în 1960, prințul a devenit regele rock-and-roll-ului.

Elvis Presley a absolvit liceul în 1953. După aceea a lucrat ca șofer de camion, iar serile studia pentru a deveni electrician. Spre sfârșitul anului 1953, el a făcut o înregistrare privată la Memphis Sound Studio dedicată mamei lui. Proprietarul Sam Phillips a manifestat un interes mai mare decât de obicei pentru cântărețul și chitaristul care a înregistrat în studioul său. În iulie 1954, Phillips, care era și proprietarul studioului Sun Records, l-a chemat din nou pe Elvis în studio pentru a înregistra primul său disc single, „That's All Right, Mama" și „Blue Moon of Kentucky".

Cum se spune, restul este istorie. Atenția a început să fie captată pe plan local. Apoi lucrurile au evoluat rapid. Elvis a apărut în spectacolul lui Jackie Gleason în 1955. El nu mai nutrea speranța să ajungă electrician. În 1956 a avut un mare succes în spectacolul de televiziune al lui Ed Sullivan numit *Talk of the Town*. (De fapt, doar jumătate din el a avut succes, și anume partea de sus a corpului său, deoarece partea de jos nu a fost arătată în timpul spectacolului.)

A urmat curând vânzarea unui milion de discuri cu melodia „Heartbreak Hotel" și filmul *Love Me Tender*. Apoi Elvis s-a înrolat în armată. Între 1958 și 1960, își satisfăcu serviciul militar în Germania și nu numai, fiind unul dintre cei mai cunoscuți infanteriști ai Unchiului Sam.

Elvis putea să evite înrolarea în armată. Dar el a părut să abordeze oarecum filozofic întreruperea carierei sale. Și-a făcut stagiul militar, iar imaginea sa în uniforma kaki perfect călcată a făcut minuni pentru modul în care publicul îl percepea pe Elvis. Mișcările sale șocante din coapse, expresia feței care înnebunea un milion de adolescente doar cu un zâmbet afectat și rebelul din el au fost repede uitate. În fond, era unul dintre ai noștri. Era în regulă să-ți placă, indiferent cine erai și câți ani aveai. Elvis era reprezentativ.

Cele mai importante lecții

O întrerupere a carierei poate îmbunătăți șansele de succes. Înghețând cariera pentru o perioadă, Elvis și managerul său au sporit în fapt cererea pentru artist. Oamenii au băut mai mult în timpul prohibiției; așa s-a întâmplat și cu venerația pentru Elvis. La întoarcere, el a devenit enorm de popular. A urmat film după film și șlagăr după șlagăr.

Dar atenție ... Partea descendentă a carierei lui Elvis s-a datorat faptului că în loc să deprindă noi aptitudini, el a deprins câteva obiceiuri proaste (ca folosirea drogurilor).

Decizii grozave #45

În aprilie 1978, John Larson de la McKinsey s-a hotărât să-i ceară în ultimul minut colegului său, Tom Peters, să facă o prezentare a unei cercetări pe care acesta o efectuase. Prezentarea a condus la scrierea cărții In Search of Excellence, *care a schimbat piața cărților de afaceri și a făcut din autor o somitate în domeniul managementului.*

Chiar înainte de Paștele din 1978, John Larson de la biroul din San Francisco al firmei McKinsey avea o problemă. Un defect al unui computer l-a pus în situația să nu poată dispune de un material pe care trebuia să-l prezinte unui client al firmei McKinsey. Larson trebuia să găsească pe cineva care să acopere breșa și să facă o prezentare pentru a satisface clientul.

Larson a chemat alt consultant, Tom Peters, care realizase o lucrare de cercetare privind cele mai bune practici internaționale. Peters călătorise în toată lumea și avea un teanc de note cu interviuri și un vraf de benzi înregistrate ca dovadă. Larson i-a dat instrucțiuni să asambleze totul într-o prezentare și să-i dea un titlu atrăgător.

O săptămână mai târziu, în Vinerea Mare din 1978, Tom Peters și-a prezentat materialul corporației Dart din Los Angeles. Se năștea un fenomen al managementului care a zguduit lumea afacerilor și a ridicat pe unul dintre creatorii săi în panteonul somităților managementului. Peters reușește acum să umple săli de conferință din țări îndepărtate ca Noua Zeelandă sau Belgia. Tom Peters a creat o nouă afacere – aceea de consultant de management – în care găsești o mulțime de personalități de frunte din lumea academică și consultanți specializați, câțiva foști conducători de firme și considerabil de mulți șarlatani. Concurența este acerbă și ritmul este rapid. Managerii lumii solicită un flux constant de cărți, seminare, conferințe și materiale video. Ei vor mereu mai multe. Ideile sunt ambalate și reambalate. Numele devin mărci și fiecare bob de gândire inovatoare este exploatat la maxim. În această afacere, răutatea și invidia lumii academice se combină cu cruzimea lumii consultanților de management.

Pentru Peters, prezentarea din 1978 în Los Angeles a fost punctul de cotitură al carierei și vieții sale. În căutarea unui titlu atrăgător, lui Peters i-a venit ideea să folosească cuvântul *excelență*. „Prezentarea făcută pentru corporația Dart a fost numită „În căutarea excelenței" – nu știu de ce am numit-o astfel. Era vorba despre idei care au mers bine. Răspunsul a fost extrem de pozitiv. Așa s-a născut ideea de excelență."

Procesul a început în primăvara lui 1977, când Peters și-a părăsit baza de lucru aflată la biroul McKinsey din San Francisco pentru a călători prin lume. El a vizitat 12 școli de afaceri și o serie de firme din Statele Unite și Europa. Având în vedere puterea industrială a Japoniei în plină ascensiune, este oarecum surprinzător că prima escală a fost în Scandinavia.

După ce și-a încheiat călătoria de plăcere în jurul lumii în vara lui 1977, Peters a fost trimis urgent la Copenhaga pentru a-și prezenta constatările șefilor firmei McKinsey.

Și asta părea să fie tot. Concluziile lui Peters au rămas vagi și neconcludente. Până la sfârșitul anului 1977, Peters și-a desfășurat activitatea ca mai înainte. Dulapurile lui

erau burdușite cu materialele pe care le-a adunat în cursul călătoriei, dar pe ele începuse să se strângă praful până când a apărut ocazia prezentării pentru firma Dart.

În final, Peters și Robert Waterman au elaborat un manuscris pe baza materialului adunat. În acel moment, cartea a fost numită *The Secrets of Excellence (Secretele excelenței)*. Aranjat și lustruit, manuscrisul a fost trimis birourilor din New York ale editurii Harper & Row în martie 1982. Editura a tipărit materialul cel prăfuit și cartea a fost finalizată. Apoi, la o întâlnire care a avut loc la sfârșitul verii anului 1982 în cadrul firmei McKinsey, s-a discutat subiectul cărții. Marvin Bower, părintele fondator al firmei McKinsey, a intervenit spunând că titlul cărții trebuie schimbat pentru că suna ca și cum Peters și Waterman ofereau secrete ale clienților firmei. A fost o decizie care sigur nu a plăcut nici editorului, nici autorilor. Dar la McKinsey, Bowers avea de obicei cuvântul final. Singurul titlu propus, „Management by Walking Around" (Managementul în jurul lumii) a fost respins. „În final, am propus *In Search of Excellence (În căutarea excelenței)*, dar nu-mi amintesc de unde a venit ideea", spune Peters. Așa s-a născut ideea de excelență.

Cele mai importante lecții

Mergi în sensul curentului. Peters a progresat o dată cu evoluția proiectului și a ieșit la iveală, sclipind în soare, cu o carte de succes.

Sarcini care par neinteresante pot duce la realizări importante. Prezentarea pentru firma Dart a fost o acțiune născută din disperare. Soluția lui Larson a fost inspirată – el a simțit că se află ceva în materialul lui Peters – dar indiscutabil disperată. N-a fost decât un compromis în fața unei realități presante.

Decizii grozave #46

Napoleon a făcut câteva mișcări nechibzuite (de exemplu, campania din Rusia în iarnă), dar el a fost de asemenea primul conducător care a creat o ierarhie bazată pe merit; recunoașterea competenței era mai importantă decât sângele albastru. Cea mai grozavă decizie a sa a fost aceea de a promova oamenii pe baza meritelor lor.

Napoleon Bonaparte a avut parte de o publicitate proastă. Este păcat, dar acest lucru se datorează în mare parte succesului său uluitor. Una dintre intuițiile sale cele mai importante a fost că talentul nu respectă originea. El spunea că „drumul către o carieră trebuie să fie deschis tuturor celor dotați, indiferent de rang sau avere." Napoleon a recrutat și a promovat pe baza capacităților proprii mai degrabă decât pe baza rangului nobiliar. Ca aparținând clasei mijlocii, nu era de gândit că va ridica nobilii mai sus de capacitățile lor.

Acest lucru i-a oferit lui Napoleon un avantaj crucial pe câmpul de luptă. Oponenții lui își bazau întotdeauna strategia de selecție pe rangul nobiliar. Armatele lor erau conduse de duci și lorzi în loc de soldați profesioniști talentați. „Bonaparte judeca oamenii după ceea ce erau în stare să facă și nu după genealogie. El nu se uita după decorațiile care împodobeau pieptul, ci după faptele vitejești care marcau un luptător; nu căuta cunoștințe de tactician perfect, ci forța reală în stare să sculpteze marile realizări", scria J.T. Headley în studiul său din secolul al XIX-lea despre generalul de buzunar.

Cei mai credincioși camarazi ai lui Napoleon s-au ridicat din marea masă de soldați sau au fost scoși din umbră cu îndrăzneală. Unul era fiul unui comerciant, altul al unui mecanic, și așa mai departe. „Bogăția este un ghinion, dreptul primului născut o relicvă a barbariei, celibatul o practică nesănătoasă", spunea Napoleon (deși n-a reușit să explice legătura dintre cele trei).

Cele mai importante lecții

Talentul primează. Aceia care selectează și angajează folosind orice alte criterii în afara aptitudinilor practică un joc periculos. Interesant este că o altă decizie importantă a implicat în mare parte aceeași conștientizare a rolului talentului: Matsushito (1852-1912), care a fost împăratul Japoniei între 1869 și 1912, a îndreptat țara pe calea modernizării și industrializării prin decizia sa de a aboli sistemul claselor ereditare și de a importa cunoștințe tehnologice occidentale.

Înțelegerea motivației. Napoleon a înțeles motivația într-un fel în care puțini dintre contemporanii săi au făcut-o (dacă a existat vreunul). El știa cum să ademenească cu morcovul – „Îi poți stăpâni pe oameni cu jucării", spunea el despre Legiunea de Onoare – și când să folosească nuiaua.

8 Avantajul concurențial

Expertul în concurență Michael Porter susține că „în orice sector economic producător de bunuri sau servicii, fie la nivel intern sau internațional, regulile concurenței sunt întrupate în cinci forțe concurențiale."

Aceste cinci forțe sunt:

- Pătrunderea unor noi concurenți. Noii concurenți necesită un răspuns concurențial care va necesita inevitabil utilizarea unora din resursele dvs., ceea ce va reduce profitabilitatea.
- Amenințarea înlocuitorilor. Dacă există alternative viabile pentru produsele sau serviciile aflate pe piață, prețurile pe care le veți putea practica vor fi limitate.
- Puterea de negociere a cumpărătorilor. Dacă clienții au putere de negociere, atunci ei o vor folosi. Aceasta va reduce marja profitului și drept rezultat, profitabilitatea.
- Puterea de negociere a furnizorilor. Dacă furnizorii vor avea putere asupra dumneavoastră, ei vor mări prețurile și vă vor afecta negativ profitabilitatea.
- Rivalitatea dintre concurenții existenți. Concurența conduce la necesitatea de a investi în marketing, cercetare și dezvoltare, sau la reducerea prețurilor, ceea ce va reduce profiturile.

„Puterea colectivă a acestor cinci forțe concurențiale determină capacitatea firmelor dintr-un sector economic de a obține, în medie, o rată de recuperare a investiției mai mare decât costul capitalului. Puterea celor cinci forțe variază de la un sector economic la altul și se poate schimba pe măsură ce ele evoluează", spune Porter.[1]

Teoriile sunt perfecte; realitatea este imperfectă. Ceea ce se poate afirma cu siguranță este că avantajul concurențial are de obicei viață scurtă și poate fi clasificat, în general, pe trei grupe: avantajul produselor create pentru a fi mai ieftine decât ale concurenței, al celor create pentru a fi mai bune calitativ decât cele ale concurenței și avantajul produselor create mai rapid decât cele ale concurenței.

Uneori, se întâmplă pur și simplu să apară avantaj concurențial. După ce Warner Brothers a produs primul film sonor în 1927, alții au intrat în bătălie. Dar studiourile nu erau izolate fonic, așa că filmările luau mult timp. Sam Jaffee, numărul doi în ierarhia de la RKO, a propus să se facă filmări noaptea, când era liniște. Așa au procedat și au luat-o înaintea concurenților.

Singura regulă sigură este că avantajul concurențial este în continuă schimbare. Avantajul concurențial de ieri este istorie. Lew Platt, șeful executivului la Hewlett Packard, a sugerat că firma ar trebui să manifeste „o paranoia sănătoasă" și a explicat de ce: „General Motors, Sears, International Business Machines erau cele mai grozave firme din sectorul lor de activitate și cele mai bune din lume. Aceste firme nu au făcut greșeli enorme. Ele nu au fost conduse de oameni proști sau absurzi. Singura greșeală pe care au făcut-o a fost aceea de a continua puțin prea mult să facă ceea ce le-a adus succesul."

Speranța care menține în funcțiune multe firme – și mai ales multe firme de consultanță pentru afaceri – este aceea că avantajul concurențial poate fi cumpărat.

Uneori acest lucru este posibil. Aflată în dificultate de mai mult timp, firma Green Bay Packers a angajat o echipă de consultanți în 1991 pentru a studia cum ar putea reveni la anii de aur. Consultanții și-au predat raportul; respectând planul, firma a sponsorizat Super Bowl XXXI. Uneori, așa se petrec lucrurile în viață.

Decizii grozave #47

După ce a dat frâu liber prăpădului în anii '80 căpătându-și porecla Jack Neutron, Jack Welch a redus substanțial forța de muncă și costurile la General Electric. Ce a urmat? Welch a hotărât să implice oamenii de o manieră care nu se mai practicase niciodată înainte, prin ceea ce a numit conceptul „work-out".

Spre sfârșitul deceniului '80, GE era o organizație mai solidă și mai bine adaptată după o reajustare sănătoasă provocată de Jack Welch. Orice automulțumire care ar fi existat în firmă fusese înlăturată. Retrospectiv, cea mai grozavă decizie a lui Welch a fost să atace cu toate armele în plin. În ochii lui, schimbarea dramatică, dar într-un timp relativ scurt, era preferabilă schimbării treptate. „Ferește-te de schimbările treptate și mai bine fă salturi", sfătuiește Welch. El nu umbla cu jumătăți de măsură.

După ce a dovedit că poate sfărâma firma în bucăți, Welch a trecut la etapa următoare: reconstruirea unei firme potrivite exigențelor secolului al XXI-lea. Se rezolvase problema hardware-ului. Acum urma partea de software.

Punctul central al acestei sarcini a fost tocmai conceptul numit „work-out", care a fost lansat în 1989. Este deja foarte cunoscut faptul că acest concept a ieșit la iveală după ce profesorul Kirby Warren de la Universitatea Columbia a pus următoarea întrebare: „Acum, că ați dat afară atât de mulți oameni, când veți aduce unii care să rezolve temeinic treaba?"[2] (Joc de cuvinte intraductibil: în limba engleză, „work out" s-ar traduce cu „a rezolva temeinic o sarcină") În acel moment, 100.000 de oameni fuseseră concediați de la General Electric. Lui Welch i-a plăcut ideea de a rezolva temeinic lucrurile. Cu un entuziasm tipic, el a dus vreo 20 de consultanți și profesori din școlile de afaceri pentru a ajuta la transpunerea conceptului în realitate. Prin „work-out", Welch a înțeles „o căutare neobosită și fără de sfârșit a unor căi mai bune de a realiza tot ceea ce trebuia realizat".

Acest concept era și un instrument de comunicare ce oferea angajaților firmei GE ocazia evidentă de a-și schimba modul de lucru. „Ideea consta în organizarea unei întâlniri informative, timp de trei zile, cu 40-100 de angajați de pe toate niveluri ierarhice ale firmei. Șeful dădea startul trecând în revistă problemele de afaceri și stabilind agenda de lucru, după care pleca. Angajații organizați în grupuri și ajutați de un coordonator atacau părți separate ale problemei," explică Janet Lowe în lucrarea *Jack Welch Speaks (Jack Welch vorbește)*. „La sfârșit, șeful se întorcea să asculte soluțiile propuse. El avea numai trei opțiuni: ideea putea fi acceptată pe loc; putea fi respinsă pe loc; sau erau cerute mai multe informații. Dacă șeful cerea mai multe informații, el trebuia să numească o echipă și să stabilească un termen limită pentru luarea deciziei."[3]

Conceptul „work-out" a avut un succes surprinzător. El a ajutat la începerea procesului de reconstruire a încrederii între angajații firmei GE și conducere. Conceptul a oferit

angajaților un canal prin care puteau comunica problemele de muncă ce îi preocupau, iar apoi să schimbe în fapt modul în care se făceau lucrurile. Astfel au fost sfărâmate barierele. Vijelia distrugerii trecute. Creativitatea plutea în aer.

Welch cel care a distrus a devenit Welch cel care a creat noi posibilități. Conceptul „work-out" a fost o componentă a deschiderii sistematice a firmei GE. Zidurile între departamente și funcțiuni erau doborâte. Nivele medii de management au fost înlăturate în deceniul '80. Prin conceptul „work-out", Welch a permis angajaților GE și i-a încurajat să vorbească între ei, să lucreze împreună, să-și împărtășească unii altora informații și experiențe. La început oamenii au fost surprinși, dar curând au înțeles ocazia care li se oferea.

„La începutul deceniului '90, după ce am terminat autodefinirea noastră ca firmă de oameni deschiși la minte, cu sete de a învăța și o dorință nestăvilită de a împărtăși cunoștințele, a devenit de neconceput pentru oricare dintre noi să tolerăm – și cu atât mai puțin să angajăm sau să promovăm – tipul tiranic, tipul teritorial, dictatorul sau arogantul. Toți aceștia aparțineau pur și simplu trecutului", era scris în Raportul Anual al firmei din 1997.

Conceptul „work-out" a funcționat. Întorcându-ne în 1981, când Jack Welch a devenit șeful executivului la General Electric, firma avea active în valoare de 20 miliarde dolari și venituri de 27,24 miliarde dolari. Profiturile însumau 1,65 miliarde dolari. Având 440.000 de angajați dispersați în toată lumea, General Electric avea o valoare de piață de 12 miliarde dolari. În 1997, activele totale ale firmei sporiseră la 272,4 miliarde dolari, iar veniturile totale erau de 79,18 miliarde dolari. Având aproximativ 260.000 de angajați, ceea ce înseamnă o reducere incredibilă de 180.000 de oameni, GE furniza profituri de 7,3 miliarde dolari, ceea ce îi asigura o valoare de piață de 200 miliarde dolari.

Welch s-a transformat din nemaipomenitul distrugător și dușmanul numărul unu al firmei într-un potent creator. „Cel mai hulit mizerabil al deceniului trecut a devenit cel mai lăudat șef de firmă al acestui deceniu", făcea cunoscut *Industry Week* în 1994. Satana corporațiilor anilor '80 a fost transformat în model de rol pentru managementul secolului al XXI-lea. „Cei mai mari lideri de firme din acest secol sunt Alfred Sloan de la General Motors și Jack Welch de la General Electric. Iar Welch ar putea fi considerat cel mai grozav între ei doi, deoarece el a stabilit un nou model contemporan al firmei, care va fi și modelul secolului al XXI-lea", spune Noel Tichy de la Universitatea din Michigan, care studiază de mult timp stilul de management al lui Welch.

Cele mai importante lecții

Nu te opri niciodată. Conceptul „work-out" nu a dus la stoparea revoluției lui Welch la General Electric. Următoarea etapă a fost introducerea unei game largi de programe pentru îmbunătățirea calității. Denumit „Six Sigma", acest program a fost lansat la sfârșitul anului 1995. „Programul Six Sigma s-a răspândit ca focul în toată firma și transformă tot ce facem", se menționa în raportul firmei doi ani mai târziu.

Investește în oameni. Oamenii sunt pâinea cu unt a stilului de management al lui Jack Welch. Oamenii contează și se procedează astfel încât ei să simtă că sunt importanți.

„Noi pariem totul pe oamenii noștri – le dăm autoritate, le dăm resurse, iar ei rezolvă problemele în felul lor", spune Welch.

Welch investește în oameni mai întâi petrecând mult timp cu ei, pur și simplu. El a calculat că petrece jumătate din timpul său de lucru cu angajații firmei GE, ajungând să-i cunoască, vorbind cu ei despre problemele fiecăruia și, da, fără îndoială, mustrându-i dacă performanțele lor sunt scăzute. S-a calculat că el cunoaște cam 1000 de angajați după nume și le știe destul de bine responsabilitățile.

Jack Welch dorește să aibă cei mai buni oameni. El vrea să-i recruteze și să-i păstreze pentru că este bine pentru afacere. „Realitatea este că nu putem să ne permitem să trimitem în teren decât echipe de jucători de grupa A", scria el în Raportul Anual al firmei din 1997. „Ce calități are un astfel de jucător? La nivelul conducerii, un bărbat sau o femeie din grupa A trebuie să aibă viziune și capacitatea de a explica acea viziune echipei sale atât de viu și puternic, încât să devină și viziunea oamenilor din echipă. Un lider din grupa A dispune de o cantitate enormă de energie și, pe lângă aceasta, de capacitatea de a transmite această energie și altora, precum și de capacitatea de a scoate ce-i mai bun din oameni, de obicei la un nivel global. Un lider din grupa A este capabil, de asemenea, să lucreze la limită: el are instinctul și curajul de a lua decizii dure, hotărâtoare, dar păstrând corectitudinea și o absolută integritate."

În mod clar, Welch vrea ca oamenii să muncească bine. El insistă ca pachetele de recompense să fie ajustate atât după realizările individuale, cât și după realizările firmei și se asigură că recompensele sunt atent supravegheate și diferențiate funcție de activitate și de la persoană la persoană. Mesajul este acela că dacă tu câștigi, noi toți câștigăm. De aceea, în prezent, 27.000 de angajați de la General Electric au pachete de acțiuni ale firmei.

Decizii grozave #48

Thomas Watson Junior a hotărât să angajeze IBM pe calea dezvoltării unei noi linii de computere în 1962. El a pus gaj firma pentru viitor: o firmă mare și, după cum s-a dovedit, un viitor mare. Computerul S/360 a însemnat o revoluție în domeniu.

În perioada recentă, domnia lui Thomas Watson Jr. (1914-1993) la IBM a avut parte de o publicitate proastă. Pentru unii, el a fost fiul care a moștenit controlul unui Moloh corporativ și a făcut puțin pentru a-și pune amprenta pe destinul firmei. Pentru alții, el a fost omul care a condus firma IBM în era tehnologiei și care a schițat felul cum valorile și cultura de firmă pot da formă unei întregi organizații. În 1987, Watson a fost salutat de revista *Fortune* ca fiind „ capitalistul cu cel mai mare succes din istorie".

Oricare dintre interpretări ar fi corectă, Watson a avut un rol semnificativ în formarea IBM-ului modern, firmă ale cărei experiențe și necazuri continuă să umple mass media. Watson Jr. a devenit șeful executivului în 1956 și s-a retras în 1970. Apoi a servit ca ambasador al Statelor Unite la Moscova până în 1980.

Watson a împins IBM în linia întâi a revoluției tehnologice și corporative a deceniilor '60 și '70. Mai remarcabil, Watson a investit puternic în dezvoltarea

Sistemului/360, care a stat la baza succesului firmei din anii '70 și '80. Au fost cheltuiți mai mulți bani (5 miliarde de dolari) pentru dezvoltarea acestui sistem decât pentru dezvoltarea bombei nucleare.

În timp ce decizia de a merge înainte cu Sistemul/360 a fost curajoasă și semnificativă, Watson se poate lăuda și cu o altă decizie importantă, aceea de a codifica cultura firmei IBM. Sub conducerea lui, cultura firmei și valorile ei au căpătat o importanță supremă. Ele au fost liantul care a menținut sub control operațiunile firmei extinse la nivel internațional. Watson a creat un model al firmei moderne în preajma anului 1960.

Cele trei crezuri fundamentale pe care a fost clădită firma IBM au fost: acordă o apreciere deplină fiecărui angajat; acordă mult timp pentru a satisface clientul; și mergi până la capăt pentru a face lucrurile cum trebuie. Aceste crezuri au fost stabilite sub conducerea lui Watson Senior, un om care știa totul despre deservirea clientului cu mult înainte ca aceste idei să fie îmbrățișate de eminențele managementului. Dar în timp ce Watson Sr. era mulțumit să facă cunoscut mesajul în casă, fiul său l-a dus un pas mai departe.

Watson Jr. a codificat și a clarificat ceea ce reprezenta IBM, mai ales în cartea sa *A Business and Its Beliefs (O firmă și crezurile sale – 1963)*. Cartea schița crezurile importante ale firmei sau ceea ce s-ar numi acum valorile de bază.

Este dificil de stabilit dacă IBM s-a prăbușit pentru o vreme deoarece nu a reușit să se schimbe sau pentru că nu a reușit să-și adapteze crezurile la noile timpuri. Watson a anticipat problemele. „Sunt îngrijorat pentru că IBM a devenit o organizație mare, inflexibilă, care nu va fi capabilă să se schimbe atunci când industria computerelor va trece prin următoarea mutație", i-a spus Watson lui Chris Argyris de la Harvard în anii '50, în timp ce acesta realiza niște lucrări pentru firmă. Watson a putut să vadă viitorul, dar nu a fost capabil să mobilizeze cultura firmei, pentru care a muncit atât de mult s-o clarifice, în structuri sau practici care ar fi permis firmei IBM să ridice ștafeta.

Cele mai importante lecții

Chiar și giganții au nevoie uneori să pună rămășag pe firmă. Atât că mizele sunt mai mari.

Cultura este o sursă de avantaj concurențial. Watson a spus că o cultură poate fi susținută doar de „un pachet solid de crezuri care constituie premisele tuturor politicilor și acțiunilor firmei. Apoi, cred că cel mai important factor unic pentru succesul firmei este adeziunea sinceră față de aceste crezuri. Crezurile trebuie să predomine întotdeauna în fața politicilor, acțiunilor și scopurilor. Acestea din urmă trebuie întotdeauna schimbate dacă se consideră că încalcă crezurile fundamentale."

Crezurile nu se schimbă niciodată. Schimbă orice altceva, dar niciodată adevărurile fundamentale pe care se bazează firma. „Dacă se dorește ca o organizație să facă față unei lumi în continuă schimbare, ea trebuie să fie pregătită să schimbe totul pe măsură ce evoluează, cu excepția crezurilor sale. Singura vacă sfântă dintr-o organizație ar trebui să fie filozofia ei fundamentală de a face afaceri."

Decizii grozave #49

În 1987, Wal-Mart a decis să intre în afaceri cu băcănii. Făcând aceasta, el a schimbat acest sector economic și a pus bazele creșterii sale explozive din anii '90.

La sfârșitul anilor '80, Wal-Mart stătea cu ochii pe Europa cu un interes crescând. Acolo avea loc o explozie a supermagazinelor. Această formulă de magazin universal a fost inițiată în 1962 de către vânzătorul cu amănuntul Carrefour. În 1988, Carrefour exploata 73 de supermagazine în toată Europa, iar în total existau 780. Ideea care a stat la baza acestor magazine era simplă: să vândă produse de băcănie și alte mărfuri generale, toate sub un același mare acoperiș. Clienții puteau să-și facă cumpărăturile săptămânale de produse de băcănie și, în același timp, să achiziționeze îmbrăcăminte și bunuri casnice.

Unele lanțuri de băcănii din Statele Unite ofereau deja produse de băcănie și mărfuri generale. Potențialul pentru Wal-Mart, vânzătorul cu amănuntul dominant în sectorul mărfurilor generale din SUA, era evident. Combinarea vânzărilor de produse alimentare cu mărfurile generale oferea șansa continuării extinderii rapide a firmei. În acea vreme, Wal-Mart controla 50% din piața de 150 miliarde de dolari a magazinelor cu rabat. Alte 32% erau controlate de Kmart și Target. Orice atacuri asupra cotei de piață erau dificil de realizat cu succes.

Prin contrast, vânzarea cu amănuntul a produselor de băcănie era tentantă. Wal-Mart și-a dat seama că acest sector, care valora 400 miliarde de dolari, era extrem de ciudat și fragmentat. Cel mai mare lanț de supermagazine, Kroger, controla de-abia 6% din piață și primele zece lanțuri de magazine combinate reuneau abia 19% din piață.

Această situație a vânzărilor cu amănuntul în sectorul produselor de băcănie se datora pur și simplu faptului că marja de profit era scăzută. Expansiunea era posibilă, dar debușeele concentrate pe produse de băcănie vor fi dezavantajate întotdeauna de marja de profit scăzută din acest sector. Cercetând piața dintr-o perspectivă diferită, Wal-Mart a sesizat un mesaj pozitiv: consumatorii vizitează băcăniile mai regulat decât magazinele de mărfuri generale; dacă ar fi existat ocazia la îndemână ca acești consumatori să treacă în altă aripă și să cumpere unele mărfuri generale, s-ar fi rezolvat atât problema marjei de profit scăzute din sectorul băcăniilor, cât și problema intensei concurențe din sectorul mărfurilor generale.

În 1987, Wal-Mart a încercat apele cu supermagazinul Hypermart USA. Au fost aduși experți în vânzările produselor de băcănie și au fost cooptate ca parteneri câteva firme din acest sector. Experimentul a culminat cu achiziția firmei McLane & Co, vânzător cu ridicata de produse de băcănie și de mărfuri generale.

Primele patru magazine Hypermart au oferit o varietate de lecții, care au fost toate luate în considerație de Wal-Mart când a deschis primul său Supercentru comercial în Washington, în martie 1988. Noul magazin era mai mic decât formula Hypermart. Au urmat alte magazine. În următorii doi ani au fost construite cinci Supercentre comerciale

în Missouri, Oklahoma și Arkansas. Cel mai mic avea 90.000 de picioare pătrate, iar cel mai mare 170.000.

Având în exploatare șase Supercentre comerciale și patru magazine Hypermart, procesul de orientare continua, astfel încât Wal-Mart putea înțelege acum pe deplin potențialul afacerii și problemele probabile legate de introducerea formulei „combo". O provocare deosebită a fost cea a stocurilor. Wal-Mart era obișnuit să aibă un stoc complet de mărfuri generale pentru 60 de zile. În cazul băcăniilor, se practica în mod normal un stoc pentru 25 de zile și mai puțin de 10 zile pentru carne și alte produse proaspete. Ca urmare, Wal-Mart și-a sporit capacitățile de administrare a stocurilor și a creat sisteme de prelucrare în anumite zone.

Au fost necesari patru ani de experimente până când Wal-Mart a luat taurul de coarne cu supercentrele comerciale. Între 1992 și 1998, au fost construite 558 de magazine. Evoluția era rapidă. Fiecare magazin încorpora lecțiile învățate în faza pilot de la începutul anilor '90.

Drept rezultat, Wal-Mart avea în 1998 vânzări de produse de băcănie în valoare de 32 miliarde dolari și este acum al treilea dintre cei mai mari operatori de supermagazine. Se prevede ca în 2002 să ajungă pe primul loc. În 1999, Wal-Mart avea în plan să deschidă alte 150 de supercentre comerciale, dintre care 90 să înlocuiască magazinele cu rabat existente. Relația reciproc avantajoasă între produsele de băcănie și mărfurile generale s-a confirmat în mare parte. Supermagazinele se bucură de vânzări de mărfuri generale cu 30% mai mari față de magazinele cu rabat.

Wal-Mart lansează acum o nouă formulă: supercentre comerciale de cartier cu o suprafață de 40.000 de picioare pătrate fiecare. Au fost deschise deja trei astfel de centre comerciale.

Cele mai importante lecții

Încearcă apa numai până la glezne, nu intra cu totul. Wal-Mart a experimentat formula Hypermarket într-un număr limitat de locuri. Magazinele erau enorme (220.000 picioare pătrate fiecare), complexe, costisitoare și produceau profituri mici, dar erau surse importante de cunoștințe. Și mai important, firma a acționat pe baza cunoștințelor acumulate din aceste experimente.

Preia controlul. De ce să-ți diluezi controlul implicându-i pe alții? Dacă ai puterea financiară, preia controlul. Wal-Mart și-a dezvoltat propriile rețele de distribuție a produselor alimentare în loc să se bazeze pe alți distribuitori. Echipele sale de proiectanți și constructori au învățat de la profesioniști din sectorul băcăniilor să construiască magazine care erau potrivite pentru noi utilizări și mai ieftine decât cele construite de concurență. Cercetarea de marketing continuă și în prezent, astfel încât procesul de învățare și îmbunătățire este în desfășurare.

Decizii grozave #50

Edward L. Bernays era regele prezentării tendențioase a unui fapt înainte de a ajunge să fie numit un fenomen. Campania sa pentru a încuraja femeile să fumeze a fost o capodoperă. Punctul de vârf a fost decizia de a pune în scenă un marș al femeilor pe Fifth Avenue fluturând „torța libertății". Marșul a fost condus, desigur, de secretara lui Bernays.

Superba artă a relațiilor publice este de obicei trecută cu vederea în cercetările despre practici de management importante. Este păcat, pentru că oferă o adevărată mină de povești interesante și campanii măiestre. Se poate spune că primul rege al creării imaginii publice a fost Edward Bernays (1891-1995), care a țesut povești cu un aplomb experimentat la începutul secolului al douăzecilea. Ca și cum ar fi fostul nepotul lui Sigmund Freud, Bernays era un maestru al strategiei.

Bernays s-a născut la Viena și a sosit în Statele Unite în 1892. El a lucrat în propagandă în timpul primului război mondial și și-a întemeiat o firmă de relații publice în 1919 – prima din țară. Bernays s-a descris pe sine însuși ca fiind „consilier pentru relații publice". După părerea generală, el încă mai dădea sfaturi și după 100 de ani.

Una dintre campaniile clasice ale lui Bernays a fost cea pentru American Tabacco Company. Această firmă dorea să încurajeze mai multe femei să fumeze. Bernays a lansat o campanie care lăuda efectul țigaretelor pentru slăbit: țigaretele erau mai bune decât acele bomboane păcătoase care adunau kilograme și, pe deasupra, Bernays a adus „experți" care proclamau că țigaretele acționau și ca dezinfectant. Dacă voiai să ai siluetă și să fii sănătoasă, atunci fumatul era un lucru bun.

La vremea aceea, ideea de a vedea femei fumând în locuri publice era privită cu ostilitate. Pur și simplu, nu era acceptabil ca femeile să fumeze în pauza de la teatru sau să se plimbe pe străzi fumând. Bernays a sugerat tuturor ziarelor care voiau să-l asculte că aceasta era o încălcare grosolană a libertăților civile. El promova fumatul în public ca pe o acțiune de emancipare. Pentru a transmite mai convingător mesajul, el a organizat un marș al femeilor fumătoare pe Fifth Avenue. Secretara sa l-a ajutat să conducă marșul. Rezultatele au fost imediate. Toată presa aborda subiectul. Teatrele de pe Broadway și-au schimbat regulile; femeile puteau folosi acum săli de fumat proprii.

„Bernays a fost una dintre cele mai interesante figuri în sectorul promovării, într-o vreme când domnea legea junglei", spune *Economist*. Consumismul american era pe cale să decoleze. Exista o cerere foarte mare pentru specialiști în relații publice și nu fusese impusă nici una dintre exasperantele restricții moderne din domeniul reclamei care fac ca în zilele noastre să fie mai dificil să spui minciuni sfruntate."

Bernays și alții ca el au pus bazele caruselului modern al relațiilor publice. El a trăit în vremuri mai puțin severe, dar abordarea sa creatoare a inspirat mulți specialiști moderni în marketing.

Cele mai importante lecții

Orice problemă are o soluție potențial imaginativă și eficientă. „Să începem cu adevărul și „să-l adaptăm" după cum ne convine", sfătuiește un maestru contemporan al promovării.

Decizii grozave #51

Harvard Business School este cel mai cunoscut nume în domeniul pregătirii de afaceri, pentru educația excelentă pe care o oferă și din multe alte motive. Două decizii au ajutat la aceasta. În 1922, s-a decis lansarea unui ziar, Harvard Business Review, *care a devenit o publicație de referință. În 1949, a fost înființat Fondul Școlii de Afaceri de la Harvard, care furnizează o sursă de finanțare solidă și în creștere. Nici o altă universitate nu poate concura cu acest potent amestec de putere financiară, nume de marcă și perenitate de iederă.*

Școala de Afaceri de la Harvard a fost întemeiată în 1908, iar în 1910 a acordat primele diplome postuniversitare în management. Deși alte universități revendică faptul că ar fi avut programe de management înainte de această dată (de remarcat Tuck School din Dartmouth), HBS a fost prima școală de afaceri care cerea o diplomă universitară pentru înscrierea în programul său de management.

Ceea ce o diferenția, de asemenea, de alte școli de afaceri care se răspândeau în America la acea vreme este numele de marcă Harvard. Combinarea prestigiului Ligii Ivy de la Universitatea Harvard cu modul serios în care noua școală aborda disciplina începătoare a managementului și cu capacitatea ei de a atrage profesori talentați, unii dintre ei de la alte catedre din universitate, a făcut ca școala să devină curând o instituție de frunte între celelalte de felul ei.

Consolidarea numelui de marcă a fost ajutată de decizia de a edita o publicație în domeniul teoriei managementului. Wallace Donham, decanul Școlii de Afaceri de la Harvard, a supravegheat lansarea în 1922 a revistei *Harvard Business Review*. Cu greu se poate spune că articolul „Efectul protecției financiare tip hedging asupra controlului morilor de făina" a stabilit ritmul cursei, dar a marcat începutul poveștii de succes a revistei, care este o componentă prețioasă a numelui de marcă Harvard. De mai bine de 75 de ani, *Harvard Business Review* are o mare influență în formarea gândirii de management în toată lumea. În prezent, oamenii de afaceri ocupați pot achiziționa, pe lângă tipărituri cu articolele apărute de-a lungul timpului, și benzi audio pentru a asculta aceste articole în timp ce conduc mașina sau călătoresc cu avionul.

În plus, Harvard continuă să ofere cam 600 de studii de caz pe an (precum și aproximativ 40 de cărți). În ultimii ani, marca HBS s-a angajat în domeniul înaltei tehnologii, creând pentru multe din produsele sale formule audio, video și pe CD-ROM. În prezent, este posibil să plătești on-line articole HBR și să le încarci imediat în computerul propriu. Chiar și tradiționalul studiu de caz are o variantă digitală. Harvard a pus la punct primul dosar digital în 1996, iar acum se laudă că planul său de învățământ pentru Master in Business Administration nu mai folosește practic hârtia, având un număr crescând de dosare digitale care încorporează secvențe video on-line și conexiuni pe Internet pentru informații în timp real.

Faptul că *Harvard Business Review* este cumpărată în toată lumea înseamnă că influența ei este globală. De pildă, Institutul Indian de Management a fost înființat cu sprijinul Școlii de Afaceri de la Harvard și este până în zilele noastre un urmaș devotat al acestei școli. O serie de școli de afaceri europene au urmat de asemenea modelul de la Harvard, incluzând IESE, prestigioasa școală spaniolă. În Asia, Institutul Asiatic de Management, cu sediul la Manila, a fost întemeiat în 1968 și a folosit inițial materiale de la Harvard pentru toate programele sale. Harvard oferă chiar și un program de un an în economie aplicată la Universitatea de Științe Economice Ho Shi Min din Vietnam (realizând astfel discret ceea ce Statele Unite nu au reușit să realizeze prin război).

Numele de marcă HBS este susținut de o operațiune impresionantă de strângere de fonduri. HBS are mai multe categorii de donatori, astfel încât fiecare să știe pe ce poziție se află și, mai important, cât au oferit ceilalți. Rangul cel de mai jos este donator participant (care donează până la 249$); donatorii progresează pe următoarea scară: donator subscriitor, donator de sprijin, susținător, sponsor, protector, binefăcător, donator de frunte, membru de frunte al consiliului și în sfârșit, veneratul asociat de frunte, care oferă donații de peste 100.000$. Se pot face donații către Harvard pe oricâte dintre aceste căi.

Considerabilul fond HBS a fost înființat în 1949 sub conducerea lui Frank L. Tucker (MBA promoția 1930). În prezent, fondul este condus de către Thomas C. Theobald (MBA, promoția 1960) ajutat de un corp de voluntari format din 900 de foști studenți. În anul financiar 1996-97, donațiile și garanțiile au depășit 28 milioane dolari mulțumită generozității a peste 12.000 de donatori care au participat la campanii de donații în cadrul reuniunilor de celebrare a absolvirii sau la donații anuale. (Aceasta conduce la o donație medie de 2.333$.) Aproximativ 31% dintre absolvenți au sprijinit Fondul HBS în 1997.

Cele mai importante lecții

Loialitatea clientului. Școlile de afaceri mențin legături strânse cu „clienții" lor. Absolvenții sunt mai doritori să ofere donații școlilor de afaceri – care sunt societăți comerciale – decât universităților care sunt, de obicei, mai sărace. Există un element de auto-perpetuare în strângerea de fonduri de la absolvenți. Aceștia se simt aproape obligați să continue să sprijine școlile pe care le-au urmat. Șantajul inversat funcționează. În fond, valoarea unei diplome de masterat ține mai degrabă de școala care ți-a acordat-o, decât de faptul că ai studiat marketing global în semestrul al doilea. Făcând donații școlii pe care ai absolvit-o, cauți să te asiguri că standardele ei vor rămâne înalte și, drept rezultat, în Curriculum Vitae vor răsuna solemn acele standarde. Dacă însă în Curriculum Vitae se menționează o diplomă de masterat obținută la o școală care a dat faliment din lipsă de fonduri, impactul acelei diplome este diminuat.

Mai cinici, unii fac donații ca să vadă toată lumea cât de bogați sunt și cât de mult iau ei în serios educația generației viitoare. A atașa numele unui afacerist de succes unei clădiri, unei săli sau unui program oferă un mesaj constant: alăturați-vă acestui

program și s-ar putea să ajungeți la fel de bogat și înțelept ca și persoana care i-a dat numele. Între toate cauzele care duc lipsă de bani în lume, școlile de afaceri nu s-ar putea plasa în fruntea listei.

Decizii grozave #52

Atunci când a devenit șeful executivului la IBM în 1993, Lou Gerstner a decis să nu divizeze firma, acțiune pe care predecesorul său, John Akers, o pregătise. Revitalizarea firmei se datorează în mare parte deciziei lui Lou Gerstner.

Când a devenit șeful executivului în 1993, fostul consultant la McKinsey și maestru în schimbarea direcției, Lou Gerstner, a hotărât să nu divizeze IBM, deși această acțiune fusese pregătită de predecesorul său, John Akers. „Totul sau nimic" a fost refrenul lui Gerstner. El a gândit că IBM trecuse „printr-un șoc economic asemănător unui cutremur"; un alt cutremur era ultimul lucru de care avea nevoie. Într-adevăr, ultimul lucru de care avea nevoie era o viziune. Nimic pretențios; doar apucă-te de treabă și descurcă-te, era mesajul lui Gerstner.

Sub conducerea lui, IBM a reușit o revenire surprinzător de puternică. A intrat din nou în contact cu realitatea și cu clienții săi existenți și potențiali. De asemenea, și-a preluat rolul său în dezvoltarea Internet-ului. În 1993, John Patrick, director cu vechi state la IBM, susținea că fiecare angajat ar trebui să aibă o adresă electronică, iar firma are nevoie de o pagină de Web. „Creează-ți conexiuni cu alți oameni. Dacă te concentrezi spre exterior, poți schimba întreaga firmă", spunea Patrick. Este interesant că această chemare la arme a lui Patrick era în fapt o întoarcere la principiile inițiale ale firmei – menține contactul cu clienții și comunică pe plan intern. Singura diferență era că Patrick susținea folosirea ultimelor tehnologii pentru a realiza principiile amintite.

Ca o dovadă că și cultura IBM s-a schimbat, au fost mobilizate forțele de o manieră nemaivăzută de lentul monolit din trecut. În 1995, doar doi dintre cei 220.000 de angajați ai firmei lucrau la limbajul Java. În 1997, 2.400 de oameni de știință și ingineri din lumea întreagă făceau acest lucru. Într-adevăr, atât de mare a fost schimbarea culturii firmei, încât părți ale IBM semănau mai degrabă cu Microsoft. Se poartă discuții pentru schimbarea regulilor și folosirea unor grupuri mici, separate pentru a aborda problemele din unghiuri diferite și pentru a aduce o gândire proaspătă.

Lou Gerstner stă la pândă în culise trăgând sforile și exercitând presiuni când este necesar. De fapt, comportamentul lui pare să fie un exemplu scos dintr-o carte pentru liderul modern: delegare și consultanță mai degrabă decât control. În același timp, picioarele lui par ferm înfipte în realitatea comercială. Gerstner spune: „Părerea mea este că poți să-ți perpetuezi succesul continuând să alergi speriat și nu uitându-te înapoi la ceea ce te-a dus sus, ci uitându-te înainte la ceea ce s-ar putea să te ducă în jos, astfel încât să te concentrezi mereu pe provocările care te mențin umil, flămând și sprinten."

Tipic, atunci când lui Gerstner i s-a prezentat prima dată Internet-ul, reacția sa a fost: „Este grozav, acesta este un nou canal pentru afaceri. Cum putem să-l punem la

dispoziția clienților? Cum putem să scoatem bani din el?" Ordinea acestor priorități – întâi clienții și apoi profitul – este poate lecția vitală ce se poate învăța din renașterea firmei IBM și din ridicarea, căderea și din nou ridicarea numelui de marcă IBM.

Cele mai importante lecții

Menține contactul cu clienții și cu realitatea. IBM s-a îndepărtat de piață. Gerstner a reunit firma și clientul.

Puterea stă în unire. Firma IBM ar fi putut fi divizată în 100 de organizații mai însemnate conduse de 100 de noi nume strălucitoare. Gerstner a realizat că, deși acest lucru ar fi avut unele avantaje, perpetuarea puterii și rezonanței numelui IBM depășea acele avantaje.

Decizii grozave #53

În 1985, Rupert Murdoch a hotărât să finanțeze construirea unei noi tipografii la Londra, în care să nu fie necesar un sindicat al angajaților. Au fost instalate computere, astfel încât conținutul editorial să poată fi transferat direct în pagină. Până pe 25 ianuarie 1986 se tipăriseră patru milioane de ziare la tipografia Wapping. Murdoch a câștigat războiul cu sindicatele, a schimbat fața sectorului de tipărire a ziarelor și și-a lansat imperiul până în stratosferă.

În 1952, Rupert Murdoch moștenise de la tatăl său ziarele *Adelaide News* și *Sunday Mail. Adelaide News*, așa cum îl lăsase Sir Keith Murdoch, era un ziar mic, neincitant. Moștenirea lui Murdoch nu era un imperiu. Acestei moșteniri, Rupert i-a adus vigoare tinerească și dorința de a cuceri piața.

Murdoch a intrat ușor în activitatea de afaceri. Întreaga sa viață fusese o pregătire pentru acest lucru. Chiar de la început, Murdoch a început să-și întindă aripile. Pe măsură ce se usca cerneala și presa se rotea, se încheiau și tranzacții. În 1960, Murdoch a cumpărat *Sydney Daily Mirror* și a încercat apele în televiziune. Diferite afaceri apăreau și dispăreau. Mai târziu, Murdoch a explicat motivele care stăteau în spatele achizițiilor sale aparent întâmplătoare: „Am încercat să achiziționăm ziare slabe, din cele care nu valorau prea mult, și despre care oamenii credeau că sunt pe cale să dea faliment." Achizițiile se făceau pe bază de împrumuturi. Murdoch a învățat repede că băncile erau preocupate numai de cât de siguri erau clienții în achitarea împrumuturilor. Murdoch a stabilit un record în a face ceea ce promisese. Băncile au marșat și au oferit mai mult.

Poate că cel mai apăsat semn al ambițiilor crescânde ale lui Murdoch a fost fondarea ziarului *The Australian*, cel mai bun ziar național. Promițând „să raporteze despre națiune capitalei Canberra, iar aceasta să raporteze națiunii", *The Australian* și-a început viața în 1964. Ceea ce l-a deosebit de alte întreprinderi ale lui Murdoch din acea vreme a fost o foaie de pamflete cu o agendă mai serioasă (precum și o capacitate mai mare de a pierde bani). Pe agenda sa se afla în mod ferm puterea politică. *The Australian* l-a plasat pe Murdoch în centrul acestei puteri. El a devenit o figură

națională. Deși ziarul a pierdut bani ani de zile (în terminologia lui Murdoch, pamfletul este echivalent cu a fi nepopular), el i-a făcut un nume.

Spre sfârșitul anilor '60, interesele lui Murdoch în Australia erau multe și variate. El a început să privească în depărtări. Prima tranzacție internațională care a format imaginea lui Murdoch în mass media a fost achiziția ziarului englezesc de duminică *The News of the World*, în 1969. Acest ziar avea o cotă de piață scăzută și era vicios de populist cu mult înainte ca Murdoch să intre în afaceri cu ziare. Nu degeaba era cunoscut sub numele „the news of the screws" (vești pentru fraieri).

The News of the World a fost numai începutul. Era un ziar de duminică. Ineficiența arhaică de pe Fleet Street însemna că tiparul nu funcționa în timpul săptămânii. Era de bun simț să fie folosit.

Și uite așa Murdoch a lansat o nouă formă nerușinată de jurnalism populist o dată cu achiziționarea pentru mai puțin de 780.000$ a ziarului britanic *The Sun* în 1969. Pentru unii, *The Sun* a fost – și încă este – suma tuturor defectelor lui Murdoch. Este hotărât în partea obscură a pieței, fiind faimos pentru pagina a treia, în care sunt fotografii de modele fără sutiene, pentru lipsă de gust consistentă, naționalism entuziast și un interes de nestins pentru ridicarea și căderea vedetelor de tot felul.

Treizeci de ani mai târziu, *The Sun* și *The News of the World* rămân componente foarte profitabile ale imperiului lui Murdoch, asamblate sub numele News Corporation. (În 1997, News Corporation a raportat că *The News of the World* are un tiraj mediu de 4,5 milioane exemplare, în timp ce *The Sun* pretinde că are peste 10 milioane de cititori în fiecare zi). Printre alte achiziții ale lui Murdoch se află și *New York Post*, cumpărat în 1976. Relația sa cu acest ziar a fost o saga complexă și tipică. El a pierdut controlul ziarului în 1988 – legile din SUA îi cereau să-l abandoneze deoarece cumpărase o stație TV locală, WNYW – apoi l-a recăpătat în 1993, când ziarul a fost cumpărat din nou de News Corporation.

În 1981, Murdoch a marcat deschiderea unui remarcabil capitol nou în cariera sa când a cumpărat *London Times*, licitând împotriva editorului ziarului (William Rees-Mogg) și a unui grup de ziariști, precum și împotriva editorului ziarului *Sunday Times*, Harold Evans, și a lui Robert Maxwell. Nu părea probabil ca „ziarul oamenilor de frunte" să devină coleg cu *The Sun*. Într-adevăr, cu circularele sale juridice și cu un arogant simț al tradiției, *Times* nu părea să poată fi coleg cu nici un alt ziar. Era de prevăzut că unora li se va tăia respirația de uimire când vor afla că Murdoch, populistul din partea obscură a pieței, cumpărase bastionul jurnalismului englezesc. S-au făcut diverse declarații de condamnare amenințătoare, iar preoții bătrâiori au întors paginile cu o nouă emoție anticipând ivirea paginii a treia, cea cu fete.

Achiziția ziarului *Times* a marcat un nou început în cariera lui Murdoch. Era, în fond, ziarul clasei conducătoare, față de care Murdoch își exprimase aversiunea. El s-a găsit în postura de a purta războiul de pe pozițiile acestei clase conducătoare.

Ziarele lui Murdoch din Marea Britanie erau profitabile, dar având interese sporite pentru alte zone, el era ahtiat să scoată maximul de profit. Vacile trebuiau mulse. În calea lui stăteau utilajele învechite și sindicatele de pe Fleet Street. Demarcații și ateliere

închise arătau că sindicatele își exercitau puterea asupra modului și locului unde se produceau ziarele. Proprietarii au mers mână în mână cu sindicatele decenii de-a rândul. (Nu ar trebui să se uite că și proprietarii erau vinovați de ineficiențele și extravaganțele rezultate.) Murdoch a intrat cu buldozerul în aceste aranjamente.

În Wapping, aflat în partea de est a Londrei, el a construit o nouă tipografie, în care nu era necesar să existe vreun sindicat. Au fost instalate computere, astfel încât conținutul editorial să poată fi transferat direct în pagină. Până pe 25 ianuarie 1986 se tipăriseră la Wapping patru milioane de ziare. Războiul fusese declanșat.

În lunile următoare, Wapping a devenit un câmp de bătaie. Mii de oameni din sindicatul tipografilor și din alte sindicate pichetau imprimeria încercând să-i stopeze activitatea. Protestele au devenit tot mai violente și s-au dezlănțuit aproape în tot anul 1996. Rezultatul final a fost victoria completă lui Murdoch. Tipografii au fost plătiți cu 96 milioane de dolari și au dispărut din istorie. Murdoch a rămas cu o afacere mult mai eficientă și cu costuri substanțial reduse. News Corporation a crescut spectaculos în valoare, de la 300 milioane dolari la 1 miliard dolari.

Confruntarea lui Murdoch cu sindicatele a fost un moment definitoriu în cariera sa și în istoria sindicatelor. A fost, de asemenea, un moment de clarificare.pentru percepția publicului față de Murdoch. El apărea ca o persoană hotărâtă și nemiloasă, cineva care obține tot ce vrea. În mod clar, Murdoch nu era numai un om puternic, ci unul hotărât să-și folosească puterea pentru a crea un imperiu de afaceri.

Rezultatul final pentru Murdoch este o avere personală evaluată la mai multe miliarde de dolari, undeva între 3 și 10 miliarde de dolari, funcție de cui dai crezare. Imperiul Murdoch este cu adevărat global; după *Asia Week*, Murdoch este pe poziția a patra în ierarhia celor mai puternici oameni din Asia. În martie 1998, valoarea totală a activelor News Corporation era de 33,2 miliarde dolari, iar veniturile anuale totale se ridicau la 13 miliarde dolari.[4] Imperiul News Corporation include: BSkyB, News International, the Los Angeles Dodgers, HarperCollins, 20th Century Fox, Fox TV, Star TV și multe alte firme – peste 780 de firme în 52 de țări. Este un imperiu imens întins de-a lungul și de-a latul pământului.

Cele mai importante lecții

Mișcă-te mereu. Murdoch și-a creat imperiul în anii '80. O achiziție urma alteia. Ambițiile sale erau tot mai mari. În 1985 a achiziționat Fox Studios; au urmat șapte stații Metromedia TV în 1986, iar în 1988 i-a plătit lui Walter Annenberg 3,2 miliarde dolari pentru *TV Guide*.

Riscă totul. Valul de cheltuieli era impresionant, dar el avea în spate un munte de datorii care făceau ca Robert Maxwell să pară un model de prudență financiară. Începutul anilor '90 a marcat un punct de cotitură. Fabuloasa datorie angajată de News Corporation, în valoare de 7 miliarde de dolari, aproape că a îngenunchiat-o. Numai un târg de ultim minut încheiat la începutul anului 1991 a salvat imperiul lui Murdoch de la umilitoarea prăbușire.

Nepotolit, Murdoch a refuzat să se oprească. În deceniul '90, ambițiile lui s-au extins. Tranzacțiile sale s-au desfășurat pe tot globul și la mare distanță de începuturile sale în afaceri cu ziare.

Decizii grozave #54

În 1992, Benetton, vânzător cu amănuntul specializat în îmbrăcăminte, avea o cifră de afaceri ce depășea 1,6 miliarde dolari și părea că are lumea la picioarele sale. Luciano Benetton și-a dat seama că firma trebuia să privească în față viitorul înainte de a fi prea târziu. El a decis să investească 128 milioane dolari într-o fabrică de confecții cu o tehnologie avansată. Firma și-a schimbat modul de a face afaceri.

Prima decizie inspirată în familia Benetton a fost luată în 1965, când Giuliana Benetton a hotărât să tricoteze un pulovăr în culori strălucitoare. Treizeci de ani mai târziu, Giuliana și cei trei frați ai ei aveau un lanț de 7.000 de magazine răspândite în 120 de țări, toate vânzând pulovere în culori strălucitoare. Giuliana controlează munca a 200 de designeri care lucrează la Centrul de Design Benetton. Firma produce peste 200.000 de confecții pe zi. Benetton este una dintre mărcile cu cel mai mare succes în ultimele decenii. Vânzările sale anuale în lumea întreagă totalizează acum 2.871 miliarde lire italiene (sau 1,53 miliarde dolari).

Succesul lui Benetton a fost alimentat de imensele investiții în logistică și procese de fabricație, ceea ce a condus la scăderea costurilor de producție și, încă mai important, au permis firmei să răspundă imediat la schimbările pieței. Acest lucru s-a dovedit extrem de important în evoluția firmei în armonie cu timpurile.

De pildă, Benetton subcontracta anumite operațiuni cu mult înainte ca această practică să devină la modă. Încă din 1982, Benetton subcontracta lucrări cu 200 de întreprinderi diferite, din care firma avea în proprietate doar 9.

„Benetton realizează avantaje majore față de concurenții ei datorită capacității de a livra comenzi mici unor vânzători cu amănuntul individuali pe baza unui răspuns „just-in-time", spune teoreticianul de marketing Philip Kotler. „Avantajul logistic al firmei Benetton are drept rezultat micșorarea stocurilor și a costurilor de depozitare, iar profitul este cu 30% mai mare decât media în industria de confecții americană. Benetton datorează o mare parte a succesului său investițiilor mari în puterea informației."[5]

Cea mai importantă decizie în acest domeniu a fost luată în 1992, când Benetton avea o cifră de afaceri de peste 1,6 miliarde dolari și părea să aibă lumea la picioare. La acea vreme, Benetton era (după afirmațiile firmei) a treia dintre cele mai cunoscute mărci din lume. Dar Luciano Benetton a dorit să ducă firma mai departe. La sediul ei din Ponzano-Veneto, o vilă din secolul al XVII-lea aproape de Catrette di Villorba, la nord de Veneția, Benetton a scos la iveală un plan extrem de ambițios. Ca răspuns la costurile ridicate ale forței de muncă, Benetton a investit masiv (12,8 milioane dolari) într-o fabrică de confecții cu tehnologie avansată. Au fost instalate sisteme tehnologice de ultimă oră; computerele comunică direct cu mașinile de tricotat programându-le

să lucreze în concordanță cu informațiile venite direct de la magazinele firmei din lumea întreagă.

Datorită investiției în tehnologie, complexul industrial de la Castrette a ajuns să fie printre cele mai avansate din lume. Acesta produce aproape 100 de milioane de confecții în fiecare an și dispune de un sistem automatizat de distribuție care manipulează peste 30.000 de colete pe zi. Acest sistem automatizat este exploatat numai de 19 oameni; sistemele tradiționale ar solicita cel puțin 400 de oameni.

Benetton își expune marca în prezent în magazine tot mai mari. Firma a deschis supermagazine în toate orașele mari din Europa, iar purtătorul de drapel în Statele Unite este magazinul de 1.200 metri pătrați din clădirea Scribner, pe Fifth Avenue în New York. Sistemele de sprijin ale firmei și sârgiunța ei în a ști ce anume împinge înainte numele său de marcă sugerează că, în cazul lui Benetton, mai mare poate foarte bine să însemne mai bine.

Cele mai importante lecții

Păstrează simplitatea. Produsele cu marca Benetton sunt confecții pline de culoare, dar izbitor de simple și care pot fi recunoscute imediat ca fiind ale firmei. Benetton și-a extins interesele cu precauție. Alte nume de marcă ale firmei sunt Zerotondo, Sisley și 012. În 1997, Benetton a intrat în sectorul de îmbrăcăminte și echipamente sportive prin mărci ca Prince, Nordica și Rollerblade.

Atrage atenția. Marca „United Colors of Benetton" furnizează o largă varietate de opțiuni ușoare pentru imagini de reclamă. Ocolind aceste imagini, Benetton a scurtat drumul surprinzând piața, unii ar spune ofensând-o, prin modul de reclamă. O asemenea reclamă îl arată pe Benetton dezbrăcat complet și cu un singur rând scris: „Îmi vreau hainele înapoi." Apoi sunt imagini șocante cu oameni care mor. Gest gratuit? Poate, dar a avut un mare succes în a consolida poziția lui Benetton ca un amator plin de culoare.

Fotograful Oliviero Toscani este răspunzător pentru unele dintre cele mai izbitoare imagini folosite de Benetton. „Tot ce facem vine din impuls, din interiorul nostru", spune Toscani. „Este ceea ce a construit firma Benetton; Luciano nu a testat piața pentru a da de gustul puloverelor colorate." Reclamele sunt o expresie a mărcii, a firmei și a lui Luciano Benetton.

Iată cum explică firma imaginile pe care le folosește pentru a vinde mai multe pulovere: „Strategia de comunicare a firmei Benetton s-a născut din dorința firmei de a produce imagini interesante pe plan internațional pentru clienții ei din diverse țări... Benetton crede că este important ca firmele să ia atitudine în lumea reală în loc să-și folosească bugetul de reclamă pentru a perpetua mitul conform căruia ele pot să-i facă pe consumatori fericiți prin simpla achiziție a produselor lor." Destul de adevărat, dar „atitudinea" firmei Benetton este adesea dificil de stabilit.

Schimbă când încă ești încă în frunte. Sfat oferit adesea, dar rareori băgat în seamă.

Decizii grozave #55

În dezolanta Japonie postbelică, Toyota a decis să-l asculte pe un obscur statistician american, W. Edwards Deming, care sosise acolo pe neașteptate în 1947. Deming i-a explicat lui Toyota primele noțiuni despre tehnicile de asigurare a calității; Toyota a cucerit lumea.

În ultimele patru decenii ale secolului al douăzecilea, producătorii de automobile occidentali s-au împleticit dintr-o criză în alta. Ei erau mereu cu un pas în urmă, iar firma în urma căreia se aflau era gigantul japonez Toyota.

Când intri în clădirea sediului firmei Toyota din Japonia, vezi trei portrete. Unul este al fondatorului firmei; următorul este al președintelui în funcție; iar al treilea este cel al somității tehnicilor de control al calității, americanul W. Edwards Deming.

În 1918, Sakichi Toyoda a întemeiat o firmă numită Toyoda Spinning & Weaving Co. În anii '30, dezvoltarea războiului de țesut automat a convins conducerea firmei că viitorul ei se află în altă parte. Kiichoro Toyoda, fiul fondatorului, a studiat ingineria și a vizitat Statele Unite și Europa. El a hotărât că viitorul se află în producția de automobile și a schimbat numele firmei în Toyota, în 1936. Kiichiro Toyoda a rămas pe poziția de președinte până în 1950, iar firma a fost condusă de un membru al familiei Toyoda până în 1995.

Primul automobil Toyota a fost modelul AA. (Cumva ca o poliță de asigurare, firma a continuat și vechea ei afacere; până la începutul anilor '50, încă mai fabrica războaie de țesut.) Toyota și-a deschis birouri în Taiwan și Arabia Saudită în anii '50. Firma a început să fabrice motostivuitoare (și este acum numărul unu în lume pe această piață) și a intrat pe piața americană în 1958, iar mai târziu pe cea englezească (1965).

Prima incursiune a firmei Toyota pe piața Statelor Unite s-a dovedit lipsită de succes. Modelul său de automobil, numit Crown, era proiectat pentru piața japoneză și nu se potrivea autostrăzilor americane. În final, Toyota a găsit drumul bun. În 1968, succesul automobilului Corolla i-a permis să facă un mare salt înainte. Până în 1975, Toyota a devenit numărul 1 pentru importul de mașini în Statele Unite, înlocuind Volkswagen. În 1984, Toyota a ajuns chiar în inima pieței americane când a intrat într-o societate mixtă cu General Motors pentru a construi automobile Toyota în Statele Unite. (Această societate mixtă mai produce și GM Prizm.)

Au urmat alte succese. Camry a fost mașina cea mai bine vândută în Statele Unite în 1997. Toyota își dezvoltă acum interesele în domeniul mașinilor hibride cu alimentare electrică; lansate în Japonia în 1997, se prevede ca ele să fie lansate pe piața internațională în 2000. Toyota mai este implicată în servicii financiare, de telecomunicații, locuințe, motoare navale și ambarcațiuni de agrement, distribuție de piese de schimb și în servicii pentru aviație.

Toyota este în prezent al treilea mare producător de automobile din lume (după General Motors și Ford). Firma vinde 5 milioane vehicule pe an (1,3 milioane vehicule în America de Nord, 2 milioane în Japonia și 0,5 milioane în Europa). În Japonia,

Toyota deține aproape 40% din piață. În 1998, vânzările firmei totalizau 88,5 miliarde dolari cu un venit net de 3,5 miliarde dolari.

La temelia succesului firmei Toyota a stat venirea lui Deming și aplicarea în practică a filozofiei lui despre calitate. Decizia de a aplica această filozofie a calității a fost una dintre deciziile cu cel mai mare impact în secolul al douăzecilea. În timp ce în anii '70 companiile occidentale produceau mașini cu consum ridicat de combustibil, cu o forță de muncă impresionantă, costisitoare și nemulțumită, Toyota mergea înainte cu implementarea ideilor lui Deming. La începutul anilor '80, firmele occidentale s-au trezit în sfârșit și au început să aplice și ele tehnicile pentru controlul calității ale lui Deming. Era deja prea târziu. Toyota o luase înainte. (De fapt, nici măcar nu i-a deranjat să-și împărtășească firmelor occidentale experiența despre managementul total al calității, tocmai din acest motiv.)

Toyota a progresat spre ceea ce a fost numit „producție suplă" sau Sistemul de Producție Toyota. (Se spune de obicei că arhitectul acestui sistem de producție a fost Taichi Ohno, care a scris o scurtă carte despre modul de abordare al firmei Toyota, iar mai târziu a lucrat ca și consultant al firmei.) Din punctul de vedere al firmei Toyota, nu era nimic revoluționar în acest sistem de producție. În fapt, „producția suplă" era parte integrantă a angajamentului firmei pentru calitate; rădăcinile sale pot fi găsite în ideile lui Deming din anii '50. Când Toyota a intrat în 1984 într-o societate mixtă cu General Motors, California, firmele occidentale au început să se trezească și filozofia calității a început să se răspândească.

Cele mai importante lecții

Angajează producție just-in-time. Nu este de nici un folos să produci automobile sau orice altceva sperând să ți le cumpere cineva. Stocurile nevândute aduc pagube. Producția trebuie să fie strâns legată de cerințele pieței.

Toată lumea trebuie să se preocupe de calitate. Responsabilitatea calității revine fiecărui angajat și orice defecte de calitate trebuie remediate imediat ce sunt identificate.

Luați în considerație fluxul de valori. În loc să vedeți firma ca pe o serie de produse și procese fără legătură între ele, priviți-o ca pe un întreg continuu și uniform, un flux care include atât furnizorii, cât și clienții.

Producție suplă. Toyota a asimilat ideile lui Deming și a progresat. Firma a contribuit activ la evoluția acestor idei. Prin contrast, firmele occidentale au avut tendința să le importe la grămadă. La Toyota, filozofia calității a lui Deming a condus la producția suplă. Specialiștii James Womack și Daniel Jones descriu conceptul „producției suple" ca fiind „un mod superior de a fabrica produse". Ei au dreptate. Dacă aplici corect acest concept, așa cum a făcut-o Toyota în mare măsură, „producția suplă" îți oferă tot ce-i mai bun în lume: economii la scară, din producția de masă; receptivitatea față de piață și cerințele consumatorilor, care este de obicei o caracteristică a întreprinderilor mici; o muncă mai bogată în satisfacții care-i face pe angajați să fie eficienți și mulțumiți.

Necazul este că s-a dovedit a fi dificil de găsit calea cea bună. În multe cazuri, organizațiile occidentale erau atât de înțepenite în modul lor de lucru, încât realizarea unor schimbări atotcuprinzătoare era imposibilă. Firmele nu se pot transforma peste noapte.

Oamenii contează. Firmele occidentale continuă să echivaleze conceptul de producție suplă cu cifre. Producția suplă este văzută ca o cale de a stoarce o producție mai mare cu un număr mai mic de angajați. Aceasta este o eroare fundamentală. Reducerea numărului de angajați este mai degrabă rezultatul final și nu un mijloc de a atinge scopul. Firmele occidentale au avut tendința să reducă numărul de angajați și apoi să declare ca au realizat producția suplă. Aceasta încalcă toate cele trei concepte care stau la baza producției suple (producție just-in-time; responsabilitatea pentru calitate; și a vedea firma ca pe un flux de valori). Womack susține că, în timp ce producția suplă necesită mai puțini angajați, firma trebuie să accelereze apoi dezvoltarea produselor pentru a aborda noi piețe și pentru a păstra oamenii la lucru.

Decizii grozave #56

Hotărâți-vă să scoateți din producție ce nu este necesar și concentrați-vă pe ceea ce puteți livra și pe ceea ce clientul vrea cu adevărat. Câte dintre firme pot afirma cu franchețe că au luat într-adevăr această decizie ? Herb Kelleher de la Southwest Airlines a putut s-o facă.

În cursul a 27 de ani, Southwest și-a pus marca inconfundabilă asupra industriei aviației. Herb Kelleher a dovedit că diferențierea este o problemă de care trebuie să se ocupe conducerea executivă. „Este încă linia de aviație cu cele mai mici costuri și la care se raportează toate celelalte", observă *Financial Times*. Și cu toate acestea, dacă cercetezi la bază, Southwest nu pare să fi făcut mare lucru pentru asta. Produsul pe care-l oferă este net inferior din punctul de vedere al unui om de afaceri. În avioanele sale nu există clasa întâi și locurile nu sunt numerotate. Aceste lucruri contează pentru un om de afaceri grăbit și nerăbdător să-și termine un raport pe laptop în timpul zborului. Și totuși, Southwest captează încă o cotă rezonabilă din traficul aerian. Serviciile sale au o frecvență înaltă și respectă orarul, iar pasagerii scurtează drumul terestru până la destinație pentru că Southwest are zboruri spre mai multe aeroporturi. Siguranța respectării orarului de zbor și scurtarea timpului de la locul de plecare la destinație are o valoare inestimabilă pentru mulți călători în interes de afaceri. Cireașa de pe tort este calitatea legendară și intens mediatizată a serviciilor oferite de Southwest, care este construită cu ajutorul angajaților săi ce își iubesc munca și cărora le place să fie de folos clienților. Southwest a început peținд clienții (cel puțin, bărbații) cu tema dragostei (băutura oferită se numea „licoarea dragostei"). Acum, îi atrage cu promisiunea „serviciilor sale de o calitate ireproșabilă."

Într-o afacere care excelează prin atitudini blânde, prevenitoare, Southwest trimite clienților și angajaților un mesaj puternic și simplu care adaugă valoare pentru ambele grupuri. Fluxul de informații își aduce contribuția la logistica companiei. Durata unui

ciclu complet (descărcarea avionului, alimentare, zbor, reîncărcare) tinde să se reducă față de concurenți, adesea cu 20 de minute, deoarece personalul lucrează împreună. O altă situație din care firma are numai de câștigat este folosirea unei flote standardizate de avioane Boeing 737. Utilizarea unui singur model de aparat înseamnă că este nevoie de un singur tip de piese de schimb. Clienților nu le pasă cu ce avion zboară atâta timp cât ajung la destinație în siguranță și la timp.

Decizia lui Kelleher nu este sofisticată precum știința rachetelor, dar a permis liniei Southwest un imens avans de pornire. Southwest a inventat un nou canal – emoții minime; costuri scăzute; zboruri cu servicii de înaltă calitate – și, drept rezultat, a captat piața statului Texas și a strâns o sumă frumușică pentru a se extinde pe alte piețe atrăgătoare precum cea a Californiei. În prezent, Southwest este al șaptelea mare transportator din Statele Unite având o lungă istorie – 24 de ani – de performanțe neîntrerupte. Și alții au preluat stilul. United a încercat „să se ridice mai sus", iar cea mai recentă companie de aviație gen „fără emoții" este Go, născută din British Airways. Dar ei mai au destul până să prindă din urmă Southwest.

Cele mai importante lecții

Păstrează simplitatea. Dintre șefii executivi ai altor linii aeriene, singurul care pare că a înțeles mesajul lui Kelleher este Gordon Bethune, președinte și șeful executivului liniei aeriene Continental. Când a preluat slujba în 1994, nu părea să fie o mutare prea bună pentru cariera lui. De fapt, părea să fie chiar sinucidere curată. Continental Airlines era într-o situație dezastruoasă. Fostul șef al executivului, Frank Lorenzo, a aplicat o strategie de reducere a prețului biletelor care nu a avut nici un succes. Compania era încadrată în Capitolul 11 privind falimentul și părea înțepenită în roșu. Valoarea ei de piață se cifra la 230 milioane dolari, însemnând în fapt mai puțin decât valoarea comercială a avioanelor sale. (Aducerea companiei în această situație trebuie clasificată ca una dintre cele mai proaste performanțe de management din istoria recentă.) Continental a pierdut 204 milioane dolari în 1994.

Lucrurile mergeau rău. „Aveam chiar piloți care opreau aerul condiționat și zburau cu viteză mai mică pentru a economisi costul combustibilului. Pasagerii ajungeau la destinație târziu, încinși și plini de nervi", spune Bethune.

La sosire, Bethune a scos zăvoarele duble de la ușile birourilor conducerii executive de la etajul al douăzecilea. El a ordonat ca avioanele să fie revopsite toate în aceeași culoare. De asemenea a dat instrucțiuni personalului ca avioanele să fie curățate de trei ori mai des decât până atunci. Bethune a anunțat că în fiecare lună când Continental se plasează între primele cinci companii ca performanțe de punctualitate, fiecare angajat va primi 65$; firma pierdea 6 milioane de dolari pe lună din cauza întârzierilor. În prima lună Continental a ajuns pe locul al șaptelea; în a doua pe locul al patrulea și în a treia lună primul loc.

În 1996, Continental a obținut profituri de 556 milioane dolari, iar valoarea ei de piață este acum de 3 miliarde dolari. *Fortune* a selectat-o ca fiind compania care a obținut cele mai mari îmbunătățiri în anii '90. „Nu risipim prea mult timp pe strategii; alocăm mai

mult timp pentru implementare și pentru a ne asigura că lucrurile sunt duse la bun sfârșit", spune Bethune, care, ca și Herb Kelleher, a dovedit, fără nici un ajutor, că managementul nu este atât de sofisticat ca știința aeronauticii: managementul de calitate este simplu.

Decizii grozave #57

Poate că Milet din Grecia antică (aprox. anul 500 înainte de Cristos) a fost leagănul filozofiei, dar a avut și un puternic spirit comercial. Conducătorii lui au decis să se specializeze în lână și produse derivate, creând astfel un precedent pentru zonele geografice bazate pe o anumită activitate economică. Milet a fost prototipul îndepărtat a lui Silicon Valley.

În prezent, pare ceva natural ca fiecare regiune să se specializeze în anumite tipuri de activitate. Cunoștințele și experiența pot fi folosite în comun, la fel ca și resursele naturale. Gândiți-vă la revoluția industrială din Anglia și la grupul de firme de textile din Lancashire și Yorkshire. Atât de mare era gradul de specializare de acolo, încât un întreg oraș, Darwen din Lancashire, se ocupa numai de confecționarea pânzelor pentru acoperirea coapselor care se purtau în India. Desigur, atunci când indienii au început să-și fabrice singuri aceste pânze, orașul a murit practic peste noapte.

Decizia luată de Milet din Grecia antică de a se specializa în lână și produse derivate a fost poate unul din primele exemple de specializare regională. În prezintă, există desigur Silicon Valley, Silicon Glen, Silicon Fen și alte variate regiuni specializate în anumite activități.

Michael Porter, cercetător la Harvard Business School, a studiat rolul acestor zone specializate pentru competitivitatea națională.[6] Inițial, cercetarea lui Porter s-a ocupat de zece țări: Marea Britanie, Danemarca, Italia, Japonia, Coreea, Singapore, Suedia, Elveția, Statele Unite și Germania (de Vest). Apoi, Porter și-a extins studiul incluzând India, Canada, Noua Zeelandă, Portugalia și statul Massachusetts.

Porter a căutat să afle ce anume face ca firmele și sectoarele economice ale unei țări să fie competitive pe plan internațional și ce împinge economia unei întregi națiuni să avanseze. „De ce firmele dintr-o anumită țară sunt capabile să creeze și să-și susțină avantajul competitiv față de cei mai buni concurenți dintr-un anumit sector? Și de ce într-o anumită țară se află adesea atât de mulți lideri mondiali de industrii?" s-a întrebat el. „De ce este micuța Elveție locul de baștină al liderilor internaționali în domeniul produselor farmaceutice, al produselor de ciocolată și al comerțului? De ce liderii producătorilor de camioane grele și echipamente pentru minerit se află în Suedia?"

Porter s-a întors la primele principii, dar nu la Milet. „Scopul economic principal al unei națiuni este să asigure un nivel de trai înalt și în continuă creștere pentru cetățenii săi. Capacitatea de a realiza acest lucru nu depinde de noțiunea amorfă de „competitivitate", ci de nivelul eficienței cu care sunt folosite resursele unei națiuni (forță de muncă și capital)", scria el. „Eficiența (nivelul productivității) este un factor esențial pe termen lung pentru nivelul de trai al unei națiuni."

Porter a identificat un paradox care confirmă înțelepciunea managementului vechilor greci. Firmele și sectoarele economice s-au globalizat tot mai mult ca sferă de interes și aspirații. Aceasta, cel puțin la suprafață, ar sugera că națiunea și-a pierdut rolul în succesul internațional al firmelor. „La prima vedere, pare că firmele au traversat granițele. Cu toate acestea, ceea ce am aflat prin acest studiu contrazice această concluzie", a spus Porter. „În timp ce globalizarea concurenței ar putea sugera că rolul națiunii este mai puțin important, de fapt pare că importanța națiunii crește. Cu mai puține obstacole în calea comerțului care să acopere lipsa de competitivitate internă a firmelor și sectoarelor economice, națiunea își sporește rolul ca sursă de oameni competenți și de tehnologii care susțin avantajul concurențial."

Concluzia lui Porter a fost că intensitatea concurenței pe plan intern alimentează adesea succesul la nivel global.

Aplicând teoria lui Porter, decizia luată în Milet a fost indusă de condițiile de mediu (acestea ar fi inclus în trecut resursele naturale și de forță de muncă; acum ele includ transmisiuni de date, cercetare universitară, disponibilitatea oamenilor de știință și a inginerilor sau a specialiștilor într-un anumit domeniu); de condițiile cererii (cererea internă puternică pentru un produs sau serviciu poate oferi industriei respective un impuls de pornire în competiția globală); de industrii conectate și de sprijin (industriile puternice în anumite țări sunt înconjurate adesea de industrii conectate având același succes); de o strategie, structură și concurență fermă (concurența internă alimentează creșterea și puterea concurențială).

Cele mai importante lecții

Împărtășirea experienței pe plan local poate fi o sursă de avantaj competitiv. Pe vremuri, firmele ar fi folosit în comun resursele naturale. Acum, folosirea în comun a rețelelor de infrastructuri și de date permite firmelor să aibă mai mult succes.

Atenție la pericolul conformismului. Pericolul specializării regionale constă în faptul că poate da naștere conformismului și automulțumirii. Dacă te duci la Palo Alto și îți întemeiezi o firmă cu un „.com" în coadă nu înseamnă că ai devenit un întreprinzător în comerț electronic, ci doar unul care calcă pe urmele altora.

Decizii grozave #58

La sfârșitul anilor '60, un profesor universitar necunoscut din Marea Britanie a fost invitat să-și încerce teoriile în Belgia. Această decizie a condus la o cotitură a economiei belgiene. Profesorul a revenit în anonimat, dar cu toate acestea, ideile lui trăiesc în organizații extrem de diverse precum Congresul Național African și General Electric.

„Dacă ideile tale nu sunt ridiculizate de experți, atunci ele nu valorează nimic", spune profesorul britanic Reg Revans, susținător al conceptului numit „învățare prin acțiune". „Am vorbit despre învățarea prin acțiune timp de 60 de ani, dar nu mă întrebați pe mine despre asta; mai bine întrebați oamenii care pun în practică acest concept."[7]

Interesul pentru ideile lui Revans continuă să se reverse din toate colțurile globului. Pentagonul își manifestă entuziasmul; ANC s-a apucat să pună în aplicare conceptul învățării prin acțiune; Revans primește solicitări de informații privind conceptul său din Australia, Suedia și din multe alte țări. Dar în țara sa rămâne o persoană marginalizată.

Izolarea lui Revans este în parte de natură culturală. În timp ce alții consideră învățarea prin acțiune ca o cale dinamică și de bun simț pentru a progresa, britanicii par să se obișnuiască foarte greu cu această idee și cu implicațiile ei. După cum spune teoria, învățarea prin acțiune este foarte simplă, chiar înșelător de simplă. Este vorba de a învăța prin a face, proces pentru care Revans a inventat o ecuație simplă: Î = CP + ÎP. Aceasta înseamnă că învățarea are loc prin combinarea unor cunoștințe programate (CP) cu capacitatea de a pune întrebări pătrunzătoare (ÎP). „Esența învățării prin acțiune constă în a te cunoaște mai bine pe tine însuți prin observarea acțiunilor altora, identificarea motivelor care declanșează acele acțiuni și a consecințelor lor", spune Revans.

Învățarea prin acțiune este opusul abordării tradiționale pentru formarea managerilor. Într-adevăr, disprețul lui Revans ajunge la stadiul cel mai nimicitor când vorbește despre școlile de afaceri astfel: „Există prea mulți oameni care își ascund ignoranța sub o spoială de cunoștințe. În loc să ne ascundem ignoranța, ar trebui să facem un fel de troc cu ea, obținând în loc cunoștințe." „Autoînșelare pompoasă", așa descrie Revans de o manieră colorată studiile de caz simplificate care sunt piatra de temelie a cursurilor oferite de școlile de afaceri.

Deși se ridică împotriva filozofiei educative convenționale, istoria învățării prin acțiune este veche. Reg Revans își condimentează lucrările și conversația cu o mulțime de texte inspirate din budism sau din Biblie. El își poate urmări atașamentul personal pentru învățarea prin acțiune mergând înapoi în timp până la scufundarea Titanicului, când își sărbătorea aniversarea vârstei de cinci ani. Tatăl său era proiectant de nave și a fost implicat în ancheta asupra dezastrului. „El mi-a spus, mulți ani mai târziu, că ancheta a evidențiat faptul că trebuie să instruim oamenii astfel încât ei să înțeleagă diferența între istețime și înțelepciune. Sistemul educativ de atunci, ca și cel de acum, încurajează istețimea."

Sămânța fascinației de o viață a fost astfel plantată și a început să înflorească în anii '20, când Revans a lucrat la Laboratoarele Cavendish de la Cambridge alături de cinci câștigători ai premiului Nobel. În cadrul cercetărilor pentru spargerea atomului, oameni de știință eminenți erau interesați să-și susțină fiecare propriul domeniu de activitate. Pentru a debloca acest impas, fizicianul Rutherford a hotărât ca echipa să țină o ședință în fiecare săptămână pentru a discuta dificultățile și pentru a pune noi întrebări. (Această decizie este importantă în sine și cu impact pe termen lung.) „Deși câștigaseră premii Nobel, acești savanți erau dornici să admită că lucrurile ar putea evolua în altă direcție, așa că au pus întrebări", își amintește Revans.

Dacă gânditorii de frunte pot accepta o comportare modestă și schimbul de experiență în cadrul practicilor lor de lucru, de ce n-ar putea și alții? După cel de-al doilea război mondial, Revans a avansat, devenind primul director pentru educație și instruire în Consiliul Național al Cărbunelui din Marea Britanie și s-a apucat să-și

aplice ideile. El a ajuns la concluzia că managerii minelor și minerii înșiși aveau nevoie să recunoască problemele cu care se confruntă și apoi să încerce să le rezolve.

Cu sinceritatea sa caracteristică, Revans a făcut cunoscut că el nu vede nici o necesitate să fie angajată o echipă de specialiști îndrumători. Apoi, a petrecut doi ani în mină cercetând problemele reale cu care se confruntau minerii. Această experiență a consolidat ideea sa că învățarea are loc atunci când problemele sunt exprimate și împărtășite în cadrul unui grup mic de „tovarăși de necazuri". (În anii '90, Nelson Mandela a numit acest proces „colaborare cu masele.") În acele mine unde muncitorii au încercat metodele lui Revans, productivitatea a crescut cu 30%. Abordarea lui Revans nu a fost bine primită de către management și, în final, el a demisionat.

În anii '60, Revans părea așezat pe calea unei cariere academice. Fiind primul profesor de administrare industrială la Manchester, el a fost implicat în dezbaterea despre natura școlii de afaceri care era pe cale să fie înființată în oraș. Din nou, învățarea prin acțiune a tulburat apele, iar Revans a plecat în Belgia pentru a conduce un experiment lansat de fundația Industrie-Université cu sprijinul oamenilor de afaceri de frunte din țară și a cinci universități.

În Belgia, Revans a găsit un teren mai fertil. „Bruxelles a devenit capitala Comunității Europene, spre surpriza multora. Belgienii au hotărât că dacă vor să devină centrul administrativ al Europei, au nevoie să-și dezvolte o înțelegere la nivel internațional." Belgienii au răspuns cu entuziasm ideii de a învăța prin acțiune. S-au făcut schimburi de manageri superiori între organizații pentru a învăța să rezolve fiecare problemele celuilalt. „Nu m-am dus acolo pentru a-i învăța de toate pe toți. Am adunat oameni care să vorbească între ei și să pună întrebări. Oameni din sectorul aviației vorbeau altora din industria chimică. Ei își împărtășeau cunoștințele și experiența", explică Revans. Fără să atragă prea mult atenția restului lumii, economia belgiană a cunoscut o renaștere spectaculoasă. În deceniul '70, productivitatea industrială a crescut cu 102% comparativ cu 28% în Marea Britanie.

Și cu toate acestea, succesul lui Revans tot n-a reușit să treacă Canalul Mânecii. Atunci când a fost publicată cuprinzătoarea sa carte *Învățarea prin acțiune*, el a ajuns să-și cumpere singur cele mai multe dintre exemplare. Așa simplă cum pare, învățarea prin acțiune pune în față o provocare considerabilă, pe care organizațiile au găsit-o prea dificilă chiar și pentru o examinare serioasă. Dacă procesul de învățare se învârte în jurul necesității de a pune întrebări, atunci se poate presupune că nu managerii sunt cei care cunosc cel mai bine lucrurile, pur și simplu din cauza poziției lor. Când toată lumea privea de sus în jos, Revans a privit lucrurile de jos în sus și a văzut un nou univers de posibilități.

Ideile lui Revans au fost aplicate în cultivarea orezului în Bihar, în satele izolate din Nigeria, în spitalele din Londra și în multe alte situații și organizații. Sunt câteva semne că învățarea prin acțiune ar putea să câștige în popularitate. Jack Welch de la GE este adeptul unei forme de învățare prin acțiune. Conceptul „work-out" aplicat de General Electric poate fi considerat ca o formă de utilizare a unor echipe de acțiune pentru a rezolva probleme specifice. Această abordare ad-hoc presupune ipoteza că echipele nu înțeleg în mod necesar ceea ce au învățat.

Într-adevăr, multe dintre ideile de management la modă – lucrul în echipă, reproiectarea, organizarea instruirii – conțin elemente de învățare prin acțiune. Revans se simte încurajat, dar nu este încă convins: „Avem nevoie acum nu de vreun Mântuitor sau de vreo somitate, ci de o mișcare activă astfel încât, indiferent de cultura lor, oamenii să lucreze împreună pentru a înțelege dificultățile din jur. Nu spun că acesta este răspunsul final. De fapt, nu există un răspuns final pentru nimic."

Cele mai importante lecții

Puneți întrebări. În timp ce cunoștințele programate au o singură dimensiune și sunt rigide, capacitatea de a pune întrebări deschide alte dimensiuni și asigură un flux continuu de informații. Revans susține că instituțiile educative rămân fixate pe cunoștințele programate în loc să încurajeze studenții să pună întrebări și să divagheze amplu în jurul unui subiect.

Schimbul de experiență fertilizează ideile. „Puterea finală a unui grup de profesioniști care au succes nu stă în inteligența fiecăruia, ci în fertilizarea încrucișată a capacităților colective", spune Revans.

Decizii grozave #59

În mijlocul secolului al XIII-lea, o serie de orașe din nordul Germaniei s-au asociat pentru a-și promova interesele comerciale. Liga Hanseatică a avut în final 40 de membri din toată Europa.

Cartelurile comerciale nu sunt ceva nou. Ele fac dovada că puterea se află cu adevărat în unire. Parteneriatul comercial, în variatele sale forme și mărimi, s-a practicat din timpuri imemoriale. Între anii 1072-1073, orașele italiene Genova și Veneția au fondat un parteneriat pentru a finanța călătoriile comerciale. Așa s-a născut întreprinderea comercială.

Liga Hanseatică a fost poate cel mai puternic și mai longeviv grup comercial. Originile ligii se află în mijlocul secolului al XIII-lea. Comercianții din toată Flandra și-au trimis delegații să-i reprezinte la negocierile cu contesa Margareta.

După profesorul german Rainer Postel, Liga „nu era nici societate, nici corporație; nu deținea nici o proprietate comună; nici fonduri comune; nici un personal de administrație; era însă o alianță strânsă a mai multor orașe și comunități cu scopul de a veghea ca interesele comerciale ale membrilor săi să fie urmărite de o manieră sigură și profitabilă."

Liga a străbătut variate schimbări și mașinații. Un semn al puterii ei a devenit vizibil în 1358, când delegații orașelor hanseatice au ținut o adunare în Lübeck. Ei au discutat despre încălcări ale reglementărilor Ligii care avuseseră loc în Flandra. Rezultatul a fost instituirea unui embargo comercial împotriva Flandrei, o armă comercială redutabilă folosită deseori și astăzi. În acel caz, embargoul a funcționat.

Este oarecum neclar câți membri a avut Liga. Calculele variază între 70 și 200 de membri. Aceștia reprezentau orașe din zona Mării Baltice, incluzând teritoriile de astăzi ale Germaniei, Belgiei și Suediei.

Liga Hanseatică a ajuns la stadiul de dezvoltare maximă în secolul al XV-lea. Declinul a început pe măsură ce orașele și regiunile au fost anexate sau au început să se lupte între ele. Prin 1669, numai șase orașe au venit la reuniunea Ligii Hanseatice.

Cele mai importante lecții

Nici un individ singur nu este atât de puternic sau isteț ca un grup de indivizi. Liga Hanseatică a furnizat un model pentru alianțele comerciale care au urmat. Credința sa fundamentală în beneficiile împărtășirii cunoștințelor și a resurselor a fost sănătoasă.

Lucrul în echipă este dominat de complexitate. Experiența hanseatică demonstrează de asemenea și înclinația umană către dispute și incapacitatea de a ajunge la un acord.

Note

[1] Porter, Michael, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.

[2] Vicere, Albert, și Fulmer, Robert, *Leadership by Design*, Harvard Business School Press, 1998.

[3] Lowe, Janet, *Jack Welch Speaks*, John Wiley, 1998.

[4] Cu toată răspândirea ei globală, News Corporation a stăpânit arta de a reduce la minim impozitele plătite de o manieră destul de legală. Unele calcule arată că News Corporation, care era corporația umbrelă pentru toate societățile lui Murdoch, a plătit un procent sărăcăcios de 1,2% ca taxe pe profit între 1985 și 1995.

[5] Kotler, Philip, *Marketing Management*, Prentice Hall, 1994.

[6] Porter, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, 1990.

[7] Interviu luat de autor.

9 Idei strălucite

Uneori nu strică să fii puțin nebun. Cele mai multe idei strălucite au fost primite cu râsete. Și, ca să recunoaștem adevărul, uneori inventatorii au luat-o un pic razna: de exemplu, Jacob Schick, inventatorul aparatului de ras electric, credea că dacă se bărbierește corect în fiecare zi, bărbatul va putea trăi 120 de ani. Evident greșea, dar avea dreptate în ce privește potențialul de piață al aparatului de ras electric.

Altă platitudine asociată cu ideile strălucite este aceea că fiecare își face singur norocul. În 1979, un inginer de la Hewlett-Packard și-a dat seama că atunci când metalul este încălzit într-un anumit fel, împrăștie peste tot lichidele turnate pe el. Decizia de a exploata această caracteristică a condus la lansarea imprimantelor cu jet de cerneală. Zece ani mai târziu, această decizie a stat la baza câștigării unor venituri de peste 6 miliarde de dolari de către Hewlett-Packard.

Să ne gândim la ridicarea imperiului de afaceri al lui Mark McCormack. Acesta a fost clădit pe decizia lui Arnold Palmer de a permite unor jucători de golf entuziaști și avocatului McCormack să organizeze câteva expoziții în contul său. Ascensiunea profitabilă a lui Palmer la poziția sa legendară a fost inițiată de McCormack, al cărui Grup pentru Management Internațional (fondat în 1962) a creat afacerile sportive.

Iată și povestea creării cărților de credit. În 1950, Frank McNamara era într-un restaurant când și-a dat seama că nu are bani la el și așa i-a venit ideea cluburilor pe bază de card. Cartea de credit a schimbat actul de cumpărare și vânzare în toată lumea.

Concluzia? Poate că norocul îți va ieși în cale, dar tu însuți trebuie să-l transformi în afaceri reale.

Decizii grozave #60

Inovarea și ideile strălucite necesită timp pentru a fi dezvoltate. În timp ce era în vacanță în 1943, Edwin Land s-a hotărât să facă o plimbare pentru a se gândi la o problemă pe care i-o pusese fiica sa. În timp ce se plimba, Land a inventat aparatul de fotografiat Polaroid.

În anii '30, o tânără pe nume Helen Maislen era studentă la fizică în cadrul Colegiului Smith din Boston. Ea s-a întâlnit cu un alt student la fizică de la Colegiul Norwich, pe nume Edwin Land, și au ajuns să se căsătorească. Mai târziu, Land a ajuns la Harvard și a devenit obsedat de fenomenul polarizării.

În 1937, Land a înființat o firmă cassre a fabricat un material plastic polarizant. El l-a numit Polaroid; de fapt, profesorul soției sale a folosit acest nume pentru prima dată. Afacerea și-a luat zborul. Apoi, în 1943, Land se găsea cu familia în Santa Fe petrecându-și vacanța. El și-a fotografiat familia ca orice tată foarte iubitor. Fiica sa de trei ani plângea că trebuie să aștepte atât de mult pentru a vedea fotografiile developate.

Ideea combinării tehnologiei polarizării cu developarea filmului fotografic a lovit o coardă sensibilă în imaginația fertilă a lui Land. Era ceva interesant în asta. De-a lungul

drumului, în timp ce cutreiera străzile din Santa Fe, Land a conceput ideea aparatului de fotografiat Polaroid.

Transformarea acestei idei în realitate s-a dovedit a fi un pic mai dificilă. Prin 1950, Land realizase un sistem care producea imagini alb-negru. De-abia în 1959 a ajuns la o versiune color, care a fost lansată pe piață în 1963.

Aparatul Polaroid și-a luat zborul. Spre sfârșitul anilor '60, s-a calculat că jumătate din gospodăriile americane dețineau un tip de aparat de fotografiat Polaroid.

Cele mai importante lecții

Ia-ți un timp de respiro. A cere un timp de respiro nu este o practică limitată doar la arenele sportive. Oamenii de afaceri pot învăța și ei o lecție. Când ești supraîncălzit, un timp de respiro poate face minuni. Fă o plimbare. Soarbe o cafea. Privește în zare relaxat. Land cunoștea valoarea gândirii și și-a acordat spațiu pentru a gândi.

Urmărește perseverent o idee. Land a decis că acolo se afla o soluție și a muncit până a găsit-o. „Orice merită făcut, merită făcut din plin", a spus el – și așa a făcut. Cu totul, el a strâns 530 de brevete de invenții.

Decizii grozave #61

Lui Ray Kroc îi plăceau atât de mult standurile lui Mac și Dick McDonald din San Bernadino, California, unde aceștia vindeau hamburgeri, cartofi prăjiți și băuturi răcoritoare cu lapte, încât s-a hotărât să cumpere drepturile pentru afacere și apoi să ofere franciză amatorilor creând o companie globală imensă și o piață vastă pentru gustări rapide (fast food).

Cei doi frați McDonald, Dick și Maurice (pe care-l cunoșteau toți sub numele de Mac), și-au deschis un restaurant în San Bernadino, California în 1940. Nu era nimic neobișnuit în asta – un loc unde se putea consuma friptură la grătar sau putea fi servită direct la mașină. Pe măsură ce au căpătat experiență, frații McDonald au înțeles că clienții lor se grăbeau și doreau să consume ceva rapid. Ei nu voiau să aibă de așteptat, ci doar să-și primească porția repede. Așa că, în decembrie 1948, Dick și Mac au intrat în afacerile cu gustări rapide. Pe acoperișul noului lor restaurant era o reclamă luminoasă anunțând că bucătarul Sfârlează (Speedee) lucra acolo.

Nu era un loc prea sofisticat. Lui Dick i-a venit ideea a două arcuri reprezentând litera M (de la McDonald) și a placat pereții cu faianță (roșie și albă), pentru a se curăța ușor. Clienții puteau intra cu mașina și făceau comanda la prima fereastră. Nu erau disponibile prea multe opțiuni, dar în timp ce conduceau spre a doua fereastră, comanda lor era gata. Clienților le plăcea grozav. Era ieftin și ușor; un hamburger costa 15 cenți, o băutură de malț 20 de cenți și o pungă de cartofi prăjiți 10 cenți.

Clienții se îngrămădeau și frații McDonald își extindeau imperiul. În final, ei aveau opt restaurante, toate pe aceeași formulă. (Numai unul se mai află încă în estul orașului Los Angeles.) Succesul lor a atras atenția lui Ray Kroc (1902-1984), un vânzător de echipamente de bucătărie și care a vândut și drepturile pentru mixerele de făcut băuturi răcoritoare cu lapte. „N-am stat la coadă pentru a cumpăra un hamburger în toată viața

mea", a spus Kroc când a vizitat un restaurant McDonald. „Într-un fel sau altul trebuie să mă bag în afacerea asta."

În 1954, Kroc a cumpărat franciza pentru afacerea McDonald în America contra sumei de 2,7 milioane dolari, iar în 1961 a cumpărat și drepturile pentru extinderea în întreaga lume. Restul este istorie. În timp ce frații McDonald intrau în mitologia mărcilor, Kroc cucerea lumea.

„Este greu de crezut că restaurantele McDonald erau odată doar niște restaurante locale, acum când ele sunt răspândite în toată lumea", spune Ann Marucheck de la Școala de afaceri Kenan-Flagler a Universității Carolina de Nord.

Kroc a adus dinamism combinat cu propria sa filozofie de afaceri: „Doar perseverența și hotărârea sunt atotputernice." „Dacă o firmă are doi manageri superiori care gândesc la fel, unul nu este necesar." Iată-l pe Kroc cum își ajută vecinul: „Dacă aș vedea că un concurent se înecă, l-aș ajuta turnându-i apă în gură cu furtunul de pompieri." Al 100-lea restaurant McDonald s-a deschis în 1959; primul din afara Statelor Unite s-a deschis în 1967; iar în 1990, a căzut ultimul bastion atunci când McDonald și-a deschis restaurantul din Moscova. Rușii nu puteau cumpăra nimic din supermagazinele lor, dar puteau admira eficiența capitalismului la lucru când întreaga comunitate străină din Moscova mânca la McDonald.

Al nouălea restaurant din lanțul McDonald și primul pe care l-a deschis Kroc a fost în Des Plaines, Illinois. Sediul central al firmei McDonald este situat în apropiere, la Oak Brook. În prezent, McDonald are 24.500 de restaurante în 114 țări din toată lumea. O cifră incredibilă de 38 milioane de oameni mănâncă la restaurantele McDonald în fiecare zi a săptămânii.

Formula este uimitor de universală (vânzările internaționale însumează 60% din veniturile firmei): opțiuni limitate, deservire rapidă și restaurante curate. Deși restaurantele McDonald se bucură de succes în toată lumea, nu este nimic deosebit de original sau inovativ în ceea ce fac ele. Nu trebuie să fii unul dintre frații Le Roux pentru a servi un „cheeseburger" gustos. În schimb, la McDonald lucrurile simple se fac bine. Un restaurant McDonald din Nairobi, Kenia arată foarte asemănător cu unul din Varșovia sau cu unul din Battle Creek, Michigan. (Chiar dacă restaurantele sunt atât de asemănătoare, se fac totuși unele adaptări la gusturile locale, ca burgerii cu miel din India sau burgeri cușer în Israel.) După cum declară firma însăși, „McDonald este organizația din domeniul serviciilor de alimentație cu cel mai mare succes din lume."

McDonald încă posedă stima atotcuceritoare față de propria organizație, specifică unei puteri globale. Materialele sale publicitare observă cu oarecare regret că: „În fiecare zi, McDonald deservește mai puțin de un procent din populația lumii, deși este liderul pieței."

Cele mai importante lecții

Insistă pe menținerea unei calități consistente. Henry Ford și-a însușit producția de masă a bunurilor fizice. McDonald și-a însușit producția de masă în domeniul serviciilor. A realizat acest lucru printr-o puternică adeziune la niște crezuri simple. La baza mărcii

McDonald stau calitatea, curățenia și uniformitatea. Kroc avea o adevărată obsesie pentru aceste lucruri: „Este necesară o anumită stare a minții pentru a vedea frumusețe într-un hamburger banal", reflecta el. Și avea dreptate; nimeni altcineva n-a reușit să facă niște lucruri simple atât de bine. Ca urmare, factorul crucial care diferențiază marca este chiar uniformitatea.

Menține controlul. Kroc a creat o cultură bazată mai degrabă pe control decât pe creativitate. Deținătorilor francizei nu li se cere să gândească pe cont propriu. Li se spune ce trebuie să livreze. Problemele cu care se confruntă în prezent McDonald au fost abordate de multe mărci cu câțiva ani în urmă. De pildă, McDonald este o firmă foarte centralizată. Există tendința ca managerii de nivel mediu și superior să se ridice din rândul lucrătorilor. Diferențierea vocilor (opiniilor) s-a remarcat prin absență. Firma a ignorat în general segmentarea piețelor. „Vechiul model de a spune oamenilor ce să facă a fost exact modelul potrivit pentru o lungă, lungă perioadă de timp", spune actualul șef al executivului, Jack Greenberg. „Acum avem nevoie de o abordare diferită a conducerii care să acorde mai multă atenție diferitelor segmente de piață."

Celălalt ingredient vital care lipsește este inovația. McDonald s-a dovedit a fi o firmă fără imaginație și în general fără succes în inovare. „Ne-a trebuit prea mult timp ca să dezvoltăm o idee și s-o lansăm pe piață, iar apoi a fost necesar prea mult timp pentru a ne hotărî dacă vrem s-o aplicăm sau nu", recunoaște Greenberg. În timp ce Greenberg acceptă necesitatea schimbării, rămâne de văzut dacă o asemenea organizație imensă cu o cultură atât de puternică va putea s-o facă.

Identifică ocazia. Geniul lui Kroc a constat în faptul că a văzut ocazia, a decis să n-o scape și a hotărât apoi să licențieze conceptul în toată lumea. În fond, frații McDonald aveau conceptul, dar nu-l duceau nicăieri.

Decizii grozave #62

Decizia luată în China anului 1000 înainte de Cristos s-a dovedit a fi importantă. Fără această decizie nu ar fi existat niciodată un Adam Smith sau Gordon Ghekko. Decizia s-a referit la desfășurarea procesului de vânzare/cumpărare folosind o cochilie de scoică pe post de monedă. Era mai mare decât dolarul și la fel de importantă.

Ideile strălucite pot veni în mii de forme.

În anii '30, Messrs. Eugen Ltd. din strada Dover în Londra au hotărât să folosească televiziunea cu circuit închis pentru a face reclamă tehnicii lor pentru ondulații permanente la Salonul de Modă și Coafură. Astfel s-a născut reclama televizată.

În jurul anului 59 înainte de Cristos, Iulius Cezar menținea oamenii informați distribuind în Roma foi de hârtie scrise de mână și punând afișe în tot orașul, după cum se presupune. De atunci, măreția conducătorilor a fost măsurată în parte prin capacitatea lor de a comunica.

Adesea, cele mai puternice idei implică încercări de a pune în ordine ceva care anterior era un mister. În timpurile moderne, putem identifica decizia lui Pierre Du

Pont de a implementa managementul financiar la firma sa. Cât timp a condus firma (1902-1940), el a dezvoltat contabilitatea modernă corporativă, incluzând concepte precum contabilitatea cu intrări duble, previziuni financiare și randament al investiției.

Cercetând adânc în istorie, au existat de asemenea decizii importante de pe urma cărora au rezultat sisteme de măsură, mijloace de înțelegere și mijloace de schimb comercial. Dinastia chineză Qin (221-206 înainte de Cristos) a clădit Marele Zid chinezesc, o realizare de management fantastică, precum și o lovitură inginerească. Dinastia este celebră de asemenea pentru că a dezvoltat primul sistem de măsură pentru lungimi și greutăți. Hotărând să dezvolte un sistem standardizat, dinastia Qin a ajutat la dezvoltarea comercială și a creat un precedent util.

Încă mai înainte în timp, o decizie luată în China anului 1000 înainte de Cristos s-a dovedit a fi importantă. Fără această decizie nu ar fi existat niciodată un Adam Smith sau Gordon Ghekko. Decizia s-a referit la desfășurarea procesului de vânzare/cumpărare folosind o cochilie de scoică pe post de monedă. Era mai mare decât dolarul și la fel de importantă. „Înainte să fie inventate monedele, în China se foloseau cochilii de scoică pe post de bani", scrie Joe Cribb.[1] „Plăți cu cochilii de scoică drept recompensă sunt descrise pe bronzuri antice din China celui de-al doilea mileniu înainte de Cristos. Arheologii chinezi au făcut săpături în zone cu morminte din perioada Shang (secolul al XVI-lea înainte de Cristos) și au extras un mare număr de cochilii de scoică folosite ca bani, adesea legate împreună pe o sfoară."

După Glyn Davies, au mai fost folosite pe post de bani diverse obiecte ca ambră, mărgele, tobe, ouă, pene, medalii, unelte de săpat, fildeș, jad, piei, rogojini, cuie, boi, porci, cuarț, orez, sare, vodcă și fire.[2]

Este un gând descurajant că scoicile erau încă folosite pe post de monedă în Nigeria în trecutul recent.

Cele mai importante lecții

Dorința de a putea aprecia dimensiunile este universală. Civilizația umană prosperă pe baza sistemelor de măsură și a schimbului în natură sau prin comerț. Acestea nu au condus la dezvoltarea banilor, în schimb au apărut o mulțime de obiecte diferite folosite pe post de bani în diverse locuri din lume. Oamenii au nevoie de bani într-un sens practic și spiritual, ca și în sens financiar.

Decizii grozave #63

În 1892, William Wrigley a hotărât să ofere două pachete de gumă de mestecat împreună cu fiecare pachet de praf de copt vândut în magazinul său de comerciant începător. Lucrurile au mers așa de bine, încât a hotărât să-și schimbe afacerea și să vândă gumă de mestecat.

În 1891, William Wrigley s-a mutat din Philadelphia la Chicago, unde se află sediul firmei și în zilele noastre, clădirea Wrigley, la numărul 410, Michigan Avenue. Wrigley avea 29 de ani și doar 32$ în cont. Poate că buzunarele sale erau goale, dar capul îi era plin de vise. Având calități native pentru vânzări, Wrigley visa să-și înceapă propria afacere.

În Chicago, el și-a întemeiat o firmă pentru a vinde săpun în vrac. Luând-o înaintea timpurilor sale, Wrigley a înțeles avantajele promovării prin produse oferite gratuit. Pentru a-și face produsele mai atractive în fața cumpărătorilor, el a oferit cadouri, între care praf de copt. Acesta s-a dovedit a fi mai atractiv decât săpunul, deci ca un bun întreprinzător, Wrigley a ieșit din afacerile cu săpun și s-a apucat de comerțul cu praf de copt.

Și ar fi continuat tot așa, dacă nu ar fi fost o altă campanie de promovare cu cadouri gratis. În 1892, el a hotărât să ofere două pachete de gumă de mestecat la fiecare pachet de praf de copt vândut. A fost o lovitură și mai bună decât cea cu vânzarea pachetelor de praf de copt pe lângă săpun. Încă o dată, Wrigley și-a schimbat domeniul afacerilor. El s-a gândit că guma de mestecat este afacerea viitorului. De data aceasta avea dreptate.

Primele sortimente de gumă de mestecat produse de Wrigley, Lotta Gum și Vassar, au fost lansate în același an. Ele au fost urmate în 1893 de Juicy Fruit și Wrigley's Spearmint. Aceste două arome se vând și în ziua de astăzi.

Prin 1911, Wrigley's Spearmint era guma de mestecat aflată pe locul unu în America, iar Wrigley era gata să-și întindă aripile. El a introdus guma PK, vândută sub formă de tablete ambalate compact în loc de cutie largă. Evident, numele a fost inspirat de sloganul de reclamă însoțitor care suna așa: „Packed Tight – Kept Right" (împachetat strâns – păstrat bine).

Firma a devenit corporație publică în 1919. Acțiunile ei au fost înregistrate pentru prima dată la Bursa din New York și din Midwest în 1923. În 1944, toată producția lui Wrigley era destinată Forțelor Armate ale SUA aflate în țări străine sau pe mare (așa cum a fost și ciocolata Hershey). Deși în zilele noastre sloganul „Got any gum, chum?" (Ai o gumă, camarade?) nu mai pare așa atractiv, el a fost mare șlagăr în rândul personalului militar al vremii.

După al doilea război mondial, moda adolescenților i-a oferit lui Wrigley o altă ocazie pentru o expansiune uriașă. Când nu pufăiau țigări, rebelii rock'n'roll-ului mestecau gumă. Popularitatea ei era garantată de interdicția impusă de părinți, care disprețuiau molfăitul continuu al progeniturilor lor înfumurate și categoriseau mestecatul gumei drept un obicei dezgustător. Acest lucru a făcut ca produsele lui Wrigley să devină mai populare ca niciodată în mulțimea elevilor de liceu.

Pe măsură ce au trecut anii și consumatorii americani au devenit tot mai conștienți față de igiena personală, respirația proaspătă a devenit un subiect serios. Încă o dată, Wrigley a prins ocazia salvatoare. Guma de mestecat oferea avantajul suplimentar de a ascunde mirosul de țigară și de alcool – sau așa credeau milioane de adolescenți și neveste vinovate.

Vremurile erau bune cu Wrigley. A avut norocul să se afle în afaceri într-o vreme când cultura americană era exportată în toată lumea. Procesul a început cu guma de mestecat GI în al doilea război mondial și a fost imortalizat la Hollywood. Cererea pentru tot felul de produse americane însemna că guma de mestecat fabricată în alte țări, la fel ca și țigările, nu puteau înlocui produsele originale. Promovarea în masă a Americii era și încă este un triumf al noțiunii de marcă.

Ironia constă în faptul că multe produse sub mărci americane nu mai sunt fabricate în America. În zilele noastre, Wrigley produce pachete de gumă de mestecat ambalate distinct în 13 fabrici din lumea întreagă. Nu este de prevăzut ca Wrigley să se mai întoarcă la afacerile cu săpun.

Cele mai importante lecții

Fii destul de flexibil pentru a face schimbări la timp. Produsul de succes de astăzi poate fi produsul care nu se mai vinde mâine. Dacă vezi vreo ocazie, n-o scăpa.

Fă-ți reclamă. Darul natural al lui Wrigley pentru marketing a jucat un rol important în dezvoltarea afacerilor lui. El a fost unul dintre primii întreprinzători care au înțeles puterea mărcilor. Pentru început, el și-a concentrat atenția pe guma Spearmint făcându-i reclamă în ziare. Prin 1907, era pregătit să-și intensifice eforturile de reclamă, dar planurile sale au coincis cu o recesiune care a lovit comunitatea de afaceri din Chicago. În timp ce alte firme și-au redus fondurile de reclamă, Wrigley a făcut exact contrariul. El a considerat că este momentul ideal să obțină o atenție sporită pentru afacerea sa prin reclamă. El și-a crescut eforturile de promovare a mărcii și a sporit producția.

Privește peste graniță. În timpul primului război mondial, Wrigley se extindea peste ocean. În 1915, firma și-a construit prima ei fabrică în Australia, iar în 1927, faimoasa gumă de mestecat a început să fie produsă în Marea Britanie. Cel de-al doilea război mondial a dat afacerii un nou impuls prin faptul că forțele aliate cumpărau mari cantități de gumă de mestecat, pentru că se credea că micșorează tensiunea psihică, ține atenția trează și îmbunătățește moralul în general.

Decizii grozave #64

Decizia familiei Wilson din Memphis de a merge într-o „vacanță pe roți" nu a avut prea mult succes la început. Nu era prea amuzant să stai în moteluri scumpe și de proastă calitate. Așa încât Kemmons Wilson s-a hotărât să-și construiască propriul său motel. Primul hotel Holiday Inn a fost deschis în Memphis în 1952.

În vara anului 1951, familia Wilson din Memphis s-a îmbarcat într-o vacanță „pe roți". Nu era nimic deosebit în asta, doar un cuplu căsătorit cu cei cinci copii ai lor îndreptându-se spre Washington, D.C. Kemmons Wilson era unul dintre constructorii din Memphis și agent imobiliar. Wilson și familia sa au ajuns la exasperare pe măsură ce se desfășura vacanța lor. Nu era deloc distractiv să stai în moteluri scumpe și de proastă calitate.

„O cameră de motel costă în jur de 8$ pe noapte, dar proprietarii taxau aproape întotdeauna încă 2$ pentru fiecare copil. Așa încât taxa de 8$ se umfla curând la 18$ pentru toată familia", povestea mai târziu Wilson. „Dacă puteam să obținem o cameră cu două paturi, cele două fiice ale mele dormeau într-unul, iar Dorothy și cu mine în celălalt. Cei trei băieți dormeau pe jos în saci de dormit. Uneori mai plăteam un dolar depozit pentru cheie și încă un dolar pentru folosirea televizorului."

Așa că Wilson (născut în 1913) s-a hotărât să-și construiască propriul său motel. „Am fost captat de idee: aș putea construi un lanț de hoteluri cu tarife accesibile, întinzându-se de la o coastă a Americii la cealaltă. Familiile ar putea traversa toată țara și ar sta într-unul din hotelurile mele în fiecare noapte." Wilson avea în vedere 400 de asemenea moteluri. Asta suna extrem de ambițios, dar Wilson n-a ezitat. El a început să lucreze încă înainte de a-și termina vacanța. A măsurat camerele și a cercetat facilitățile. El a ajuns la concluzia că facilități precum televiziunea, telefonul, automate pentru înghețată și restaurante trebuie să fie universale. În lanțul său imaginar de moteluri, nu ar trebui să se plătească tarife separate pentru copii.

Atunci când familia s-a întors acasă, Wilson s-a apucat imediat de treabă. El i-a cerut unui proiectant să-i deseneze niște schițe. Proiectantul văzuse un film cu Bing Crosby în seara precedentă și a dat schițelor numele Holiday Inn, după filmul lui Crosby. Lui Wilson i-a plăcut și l-a păstrat.

Primul Holiday Inn a fost deschis în Memphis în 1952. (De data asta lucrurile au mers mai bine decât în cazul primei case a lui Wilson, care a fost construită din greșeală pe un alt lot decât cel alocat.) Restul este istorie. Curate și ieftine, hotelurile Holiday Inn s-au înmulțit ajungând în toate colțurile Statelor Unite și apoi în toată lumea. „El a schimbat modul în care călătoresc americanii," a concluzionat senatorul John Glenn despre Wilson. „Kemmons Wilson a transformat motelul dintr-un refugiu de proastă calitate, la marginea drumului, în cel mai popular loc, în care te simți ca acasă deși ești departe de casă," observa *Time*. La vremea când Wilson s-a pensionat, în 1979, Holiday Inn era cel mai mare lanț hotelier din lume. Astăzi există 1.643 de hoteluri Holiday Inn cu 327.059 de camere.

După ce i-a venit ideea și a lansat primul Holiday Inn la nr. 4985 pe Summer Avenue, Kemmons Wilson a încercat să licențieze ideea. Deschiderea a patru hoteluri Holiday Inn în Memphis într-o perioadă ceva mai mare de un an a împins la limită resursele financiare ale firmei. Au fost vândute unor constructori 12 licențe în valoare de 500$ fiecare. Până la urmă, numai trei dintre ele au fost folosite. Wilson s-a gândit din nou cum să facă rost de bani și a vândut 120.000 de acțiuni ale firmei la prețul de 9,75$ fiecare. A obținut astfel capitalul necesar pentru a crea un lanț de hoteluri la nivel național. Al cincizecilea hotel Holiday Inn a fost deschis în 1958, al o sutălea în 1959, iar cel cu numărul cinci sute în 1964.

În 1979, Wilson a predat controlul lanțului Holiday Inn celor doi fii ai săi. De atunci, Holiday Inn a fost controlat de o serie de firme. În prezent, Holiday Inn face parte din marele grup Bass cu sediul în Marea Britanie și care activează în industria divertismentului și a călătoriilor de plăcere. Grupul deține în proprietate sau exploatează pe bază de franciză 2.600 de hoteluri din lanțurile Intercontinental, Crowne Plaza, Holiday Inn, Holiday Inn Express și Staybridge Suites. Holiday Inn rămâne cea mai cunoscută marcă de servicii de cazare din lume. Bass construiește acum ceea ce numește „Holiday Inn – hotelul viitorului". Kemmons Wilson privește.

Cele mai importante lecții

Urmărește-ți ideea. Toți avem idei strălucite, dar de obicei ele zac în adormire. Kemmons Wilson și-a transformat ideea în realitate.

Folosește-ți atât norocul, cât și mintea. Wilson își atribuie succesul combinării unei gândiri solide în afaceri cu o bună programare în timp; autobiografia lui are titlul *Half Luck, Half Brains (Jumătate noroc, jumătate minte)*. După ce a părăsit Holiday Inn, Wilson și-a continuat drumul său de întreprinzător. La sfârșitul anilor '60, el și-a riscat averea pentru a construi Orange Lack Country Club în Kissimmee, Florida. Acest loc a devenit cea mai mare stațiune de vacanță din lume în sistem „timesharing"*, cu aproape 60.000 de proprietari. Firmele lui Kemmons Wilson („peste cincizeci de afaceri, de la piei de porc la bomboane", după cum spune Wilson) includ acum Wilson Air Center, Wilson Hotel Management Company, Wilson-Todd Construction și Wilson Graphics.

**Nota traducătorului: Timesharing este un sistem de proprietate comună asupra unor case de vacanță prin care fiecare proprietar ocupă casa o perioadă specificată din an.*

Decizii grozave #65

În anii '70, firma Gillette era amenințată din toate părțile. Concurența o împingea spre periferia pieței. Atunci a redus prețurile, iar profiturile s-au prăbușit. Prădătorii așteptau. Apoi s-a luat o decizie care a inversat drumul firmei: locul ei trebuia să fie în fruntea pieței prin calitate înaltă și prețuri pe măsură. Și cu asta basta!

Uneori firmele uită la ce sunt bune. Devin distrate, își iau ochii de pe minge și de obicei se uită neajutorate cum profiturile se duc de râpă.

Este exact ce i-s-a întâmplat lui Gillette în anii '70. Deoarece apăruseră aparatele de ras ieftine care se puteau arunca după un număr de utilizări, produsele Gillette au fost împinse continuu spre periferia pieței. „Criticii nu au înțeles adevărata problemă, aceea că Gillette a pierdut din vedere ce reprezenta marca sa", a observat Bradley Gale de la Institutul de Planificare Strategică. „Vânzătorii de produse pot crea puterea unei mărci și profituri înalte aproape oriunde, dacă se concentrează pe obținerea percepției publicului că sunt lideri în domeniul calității."[3]

Apoi Gillette și-a dat seama cât contează calitatea și că inovația, în loc de reducerea continuă a prețurilor, reprezintă sufletul afacerii lor. Prin urmare, decizia lor importantă a fost să investească în dezvoltarea gamei de mașini de ras Sensor. Firma a hotărât să-și ridice piciorul de pe pedala reducerii prețurilor și să-și acorde timp pentru a dezvolta un produs original care să schimbe piața.

Procesul a început de fapt în 1979, dar aparatul Sensor nu a fost introdus pe piață până în 1990. Gillette a cheltuit 275 milioane dolari pe proiectarea și dezvoltarea gamei de produse Sensor, care a fost unul dintre cele mai mari succese de afaceri din ultimii ani. În 1995, cifra vânzărilor atingea 2,6 miliarde dolari. Stăpânirea pieței Statelor Unite a aparatelor de ras pe piele umedă în proporție de 68% și a celei europene în proporție de 73% a descurajat orice atacuri ale concurenților la adresa dominației gamei Sensor.

De atunci, Gillette și-a croit o nișă de piață profitabilă pentru ceea ce este cunoscut sub numele de produse de îngrijire feminine și bărbătești, precum și în alte domenii ca bateriile alcaline. Imperiul Gillette include acum marca de aparate electrice Braun; articole de toaletă și cosmetice; produse de papetărie (este proprietarul mărcilor Parker și Papermate); produce periuțe de dinți Oral-B și a fuzionat în 1996 cu producătorul de baterii Duracell. Nu-i nici o mirare că se estimează că peste 1,2 miliarde de oameni folosesc un produs Gillette în fiecare zi. Aceasta explică de ce firma a avut vânzări de 10,1 miliarde dolari în 1997, având 44.000 de angajați care lucrează în 63 de unități de producție din 26 de țări.

Printre admiratorii produselor Gillette se află Waren Buffett, care a făcut următorul comentariu: „Seara mă duc la culcare fericit știind că părul crește pe fețele milioanelor de bărbați." Pentru investitori ca Buffett, Gillette prezintă o serie de atuuri. Cel mai remarcabil lucru este că Gillette pare să fi reușit să asigure un echilibru între inovație și cerințele pieței. „Produsele bune rezultă pe baza cercetării de piață", spune șeful executivului, Alfred Zeien. „Produsele excelente rezultă ca urmare a activității de dezvoltare și cercetare. Atunci când un produs excelent iese din laborator exact atunci când oamenii și-l doresc, el sparge piața." Zeien, la fel ca Warren Buffett și ca fondatorul firmei, King Gillette, privesc în perspectivă. Zeien subliniază asemănările între dezvoltarea de noi produse Gillette și cercetarea necesară pentru a concepe noi medicamente.

Cele mai importante lecții

Nu te lăsa prins să faci ceea ce face concurența. Magazinele fiind pline de mașini de ras ieftine de unică folosință ca Bic sau alte mărci de acest fel, Gillette a făcut greșeala să concureze la același nivel. De fapt, a căutat să scoată marca Bic de pe piață. N-a reușit. A imita concurența nu este o strategie; este un fel de a da bir cu fugiții.

Gândește și acționează la nivel global. Gillette este cu adevărat o firmă globală ca acoperire și mod de operare. Peste 70% din vânzările și profiturile ei vin din afara Statelor Unite. O autoritate de mărimea lui Rosabeth Moss Kanter a spus: „Gillette realizează la nivel internațional ceea ce orice firmă ar trebui să realizeze." Gillette poate doar spera că în viitor va continua să aibă atât de puțină concurență.

Ideile strălucite necesită timp. „Inventează un lucru pe care oamenii să-l folosească și apoi să-l arunce", i-a spus o persoană înțeleaptă lui King Camp Gillette (1855-1932) în 1895. Gillette a început să se gândească. Mai târziu i-a venit în minte un aparat de ras de unică folosință. Apoi l-a întâlnit pe inventatorul William Nickerson. Firma Gillette a fost întemeiată în 1901 la Boston sub numele Gillette Safety Razor Company. Fondatorul Gillette căuta să convingă investitorii să-și bage banii într-o firmă care să fabrice un produs netestat. (Numele Nickerson nu era scos în prim plan, deoarece *nick* în limba engleză sugerează „a te cresta" în timp ce te bărbierești.) De abia în 1903 firma a început să producă seturile sale de aparate de ras cu lame.

În primul an, Gillette a vândut 51 de seturi de aparate de ras și 168 de lame. Prin 1905, firma vindea 250.000 de seturi de aparate de ras și aproape 100.000 de pachete de lame,

iar în 1915 vânzările au crescut până la nivelul de 7 milioane de lame de ras pe an. În 1917, guvernul SUA a făcut o comandă pentru 3,5 milioane aparate de ras și 36 milioane de lame. Toată armata avea nevoie să fie bărbierită. În 1923, Gillette a produs un aparat de ras placat cu aur. Te costa o tăietură, un dolar. (La acea vreme, King Gillette s-a făcut nevăzut în amurgul soarelui la Los Angeles pentru a-și transforma experiența în teorii sociale.)

Decizii grozave #66

În 1970, Spencer Sylver de la firma 3M a inventat autocolantele. Dar a fost nevoie de Arthur Fry pentru a recunoaște ocazia în 1979. Autocolantele rămân o mașină omniprezentă de făcut bani.

Inovația implică adesea să aduni unu și cu unu ca să vezi că face doi. O idee simplă a cuiva combinată cu o altă idee simplă a altcuiva poate fi o mină de aur. Aceasta este povestea lui Art Fry și a autocolantelor.

Fry a început să lucreze pentru firma 3M în 1953, când era încă student la Facultatea de chimie a Universității din Minessota. În cariera sa, și-a petrecut timpul dezvoltând noi produse pentru firma sa, cunoscută pentru gradul înalt de inovare.

Autocolantul a fost inventat atunci când colegul lui Fry, dr. Spencer Silver, din Departamentul central de cercetare al firmei 3M, a scos un adeziv slab care ținea lipite suficient de bine bucățile de hârtie, care apoi puteau fi separate fără să lase urme. Era o invenție pentru care se căuta utilizare.

Lui Fry i-a venit ideea modului de utilizare. Cum cânta în corul bisericii, folosea bucățele de hârtie pentru a pune semn între paginile partiturii. Bineînțeles că aceste bucățele de hârtie aveau obiceiul să cadă. „Am nevoie de niște semne care să stea fixate, dar care să poată fi înlăturate fără să strice partitura", și-a spus Fry. Apoi, Evrika! Fry a utilizat adezivul pentru a lipi bucățele de hârtie pe partitură ca semne. „Acum am un semn de carte care stă lipit de pagină, în timp ce cealaltă față a lui nu este lipicioasă", și-a spus el. Apoi, a folosit aceste semne de carte cu adeziv pentru a marca un raport. „În acel moment am ajuns la concluzia captivantă că semnele mele de carte cu adeziv reprezentau de fapt o nouă cale de a comunica și de a organiza informația."

Desigur, se întâmplă curent ca ideile mari să nu aibă succes pe piață. Autocolantul nu a făcut excepție. În 1977 a fost testat în Richmond, Tulsa, Denver și Tampa. Consumatorii străluceau prin absență; în fond, nimeni nu știa la ce se putea folosi produsul.

Inspirația a venit atunci când manageri superiori de la 3M au zburat la Richmond și au mers în birouri pentru a demonstra cum poate fi folosit produsul. O dată ce au aflat modul de utilizare și nenumăratele posibilități, oamenii au început să cumpere imediat autocolante. Dintre persoanele care au văzut cum se pot folosi autocolantele, 90% au spus că ar vrea să cumpere.

Experimentul pilot a fost extins în 11 localități. Nu peste mult timp, autocolantele s-au răspândit peste tot. Drept rezultat, Fry a făcut reclamă confecțiilor Gap; George Jones a pomenit autocolantele într-un cântec al său; au fost prezentate în cărțile lui

Dick Francis și Tom Clancy; autocolantele au avut chiar și o mică partitură în serialul *Seinfeld.*

Cele mai importante lecții

1+1=2. Dar numai dacă lucrezi într-un mediu care încurajează legăturile între oameni diferiți și idei diferite.

Vânzarea înseamnă interacțiune cu oamenii. Lansarea autocolantelor a început când doi manageri s-au urcat în avion și au început să viziteze birourile pentru a arăta oamenilor cum să le folosească. Fără intervenția lor, autocolantele ar fi putut foarte bine să fie un fiasco.

Investește în inovație. Autocolantele au avut nevoie de mult timp pentru a fi lansate pe piață. Era germenele unei idei. A fost nevoie de sprijinul firmei 3M pentru ca ideea să devină realitate. Activitatea de cercetare și dezvoltare necesită investiții și gustul pentru asumarea riscurilor. (Probabil că o decizie extremă în activitatea de cercetare a fost cea a reginei Isabela de a susține financiar călătoria lui Columb spre Lumea Nouă.)

Note

[1] Cribb, Joe, *Money: From Cowrie Shells to Credit Card*, Knopf, 1990.

[2] Davies, Glyn, *A History of Money*, University of Wales Press, 1996.

[3] Peters, Tom, *Liberation Management*, Knopf, 1992.

10 Puterea oamenilor

De-a lungul timpului, oamenii nu au avut parte de o soartă prea bună în mâinile conducătorilor. Angajatul umil era considerat în mod obişnuit ca un simplu robot. Descriindu-şi teoria sa despre managementul ştiinţific, Frederic Taylor a spus: „Atacând problema brutal, conceptul nostru nu solicită ca oamenii să aibă vreo iniţiativă. Nu avem nevoie de iniţiativa lor." Angajaţilor trebuie să li se arate calea optimă de a realiza nişte sarcini şi apoi ei trebuie să le ducă la îndeplinire. „Fiecare angajat ar trebui să primească instrucţiuni zilnice clare, precise despre ce are de făcut şi cum trebuie să facă, iar aceste instrucţiuni ar trebui îndeplinite cu exactitate, fie că sunt bune, fie că sunt greşite", sfătuia Taylor. Deloc surprinzător, acest mod de lucru nu a dus întotdeauna la rezultate bune. Introducerea metodelor lui Taylor în 1911 a cauzat o grevă la o fabrică de muniţii exploatată de Armată.

Cel care a readus în discuţie esenţa umană a unui management bun a fost Peter Drucker. „Management înseamnă sarcini. Management înseamnă disciplină. Dar management mai înseamnă şi oameni", spune el. „Orice realizare de management aparţine conducătorului. Orice eşec în management aparţine de asemenea conducătorului. Oamenii sunt cei care conduc, mai degrabă decât *forţe* sau *fapte*. Viziunea, angajamentul şi integritatea managerului determină o conducere bună sau greşită." Managementul este exercitat individual şi se ocupă în mod esenţial cu maximizarea potenţialului şi a eficienţei oamenilor.

Inevitabil, unii sunt mai buni manageri decât alţii. Pe câţi manageri superiori i-aţi auzit spunând că oamenii sunt cea mai mare avere a unei firme? O mulţime. Câţi cred într-adevăr asta? Câţi transformă de fapt acest adevăr banal în practică de dimineaţă până seara? Nu prea mulţi. „Atunci când ajung să ocupe poziţii de manageri superiori, oamenii devin preocupaţi de supravieţuire şi bani. Ei sunt receptivi la pieţele de capital, acţionari ş.a.m.d. Chiar dacă încearcă sau vor să fie atenţi la nevoile oamenilor, o criză financiară va avea întotdeauna prioritate în ochii lor", spune Ed Schein de la MIT.

Decizii grozave #67

În 1914, Henry Ford a hotărât să-şi plătească lucrătorii cu 5$ pe zi. A fost un mare salt înainte pentru managementul resurselor umane, dar această decizie nu a fost luată de bunăvoie. Ford şi-a creat efectiv piaţa pentru produsul său.

În termeni de management, Ford era un ateu prin atitudine. După cum nu a crezut în diversificarea automobilului Model T cu ajutorul culorilor şi al accesoriilor, la fel nu credea nici în management. „Greşeala fundamentală a lui Henry Ford a fost încercarea sistematică, voită şi conştientă de a face să funcţioneze o afacere de un miliard de dolari fără manageri. O poliţie secretă, care spiona toţi managerii care lucrau pentru Ford, îl informa pe acesta despre orice încercare a vreunuia dintre manageri de a lua o decizie", nota Peter Drucker în *Practica Managementului*.[1]

Ca urmare, în imensele uzine Ford, producția se baza pe diviziuni strict funcționale – cu parapeți despărțitori. Ford credea că oamenii trebuie să-și vadă de treburile lor și nu să-și ridice capetele să se uite peste parapeții funcționali. El nu voia ca inginerii să stea de vorbă cu personalul de vânzări sau ca cineva să ia decizii fără ca el să-și fi spus cuvântul.

Metodele folosite de Ford erau crunte și neiertătoare. „Cum se face că dacă vreau o pereche de mâini, mă procopsesc și cu un om pe lângă ele?" se plângea el. În cartea sa, *Viața și munca mea*, Ford a oferit o perspectivă deprimantă a noii logici industriale. El a calculat că Modelul T necesita 7.882 de operațiuni diferite. Dintre acestea, 949 solicitau „un lucrător puternic, valid și aproape perfect din punct de vedere fizic", iar 3.338 de operațiuni solicitau „o putere fizică obișnuită". Ford mai spune că restul de operațiuni puteau fi realizate de „femei și copii", iar „670 de operațiuni puteau fi îndeplinite de oameni fără picioare, 2.637 de oameni cu un picior, două de oameni fără mâini, 715 de oameni cu o singură mână și 10 de oameni orbi".

Deloc surprinzător, Ford nu va fi niciodată sărbătorit pentru umanismul lui sau pentru capacitățile sale de a lucra cu oamenii. Printre multiplele sale inovații, doar una se referea la oameni: Ford a introdus salariul de 5$ pe zi pentru lucrătorii săi, ceea ce era aproape dublu față de media practicată în industrie la vremea aceea. Scepticii spun că singurul motiv pentru care a făcut acest lucru a fost acela că voia ca muncitorii săi să-și poată cumpăra propriile automobile model T.

Decizia lui Ford de a crește salariile a fost un răspuns direct la ritmul lent de lucru în una din liniile sale de producție. Fluctuația mâinii de lucru creștea rapid. Drept răspuns, Ford a crescut salariul de la 2,50$ la 5$ pe zi. În același timp a redus ziua de muncă de la nouă ore la opt ore.

Cele mai importante lecții

Păstrează personalul. Poate că Henry Ford nu a fost cel mai umanist patron, dar a înțeles importanța păstrării angajaților. De vreme ce a investit în instruirea lor, merita să le dubleze salariile pentru a se asigura că nu vor pleca în altă parte.

Și angajații sunt oameni. Există puține dovezi că Ford a recunoscut vreodată calitatea umană a angajaților săi. Dacă ar fi făcut asta, ar fi fost un om mai bun și, cine știe, firma lui ar fi avut poate și mai mult succes.

Decizii grozave #68

Printre multele inovații introduse de firma 3M a fost și decizia de a permite cercetătorilor ei ca 15% din timpul de muncă să-l dedice propriilor proiecte. Libertatea și creativitatea decurg una din alta și s-au luat măsuri pentru a fi asigurate.

„Nu umbla pe urmele nimănui. Ieși de pe calea bătută. Fii puțin nebun", sfătuiește Jean Paulucci. Dă-le timp oamenilor, pentru că nu știi ce poate ieși la iveală. Firma 3M a făcut exact acest lucru prin politica celor 15 procente. Ce de libertate în sclavia muncii! Politica celor 15% mai este numită, printre altele, „politica asului din mânecă". Ar mai putea fi numită avantaj concurențial, deoarece a ajutat la încurajarea și hrănirea atâtor idei bune (cea mai remarcabilă fiind autocolantul).

Politica celor 15 procente încurajează cercetătorii să cutreiere locuri neumblate. Hajime Mitari, președintele firmei Canon, a spus: „Ar trebui să facem ceva în momentul când oamenii spun că un lucru este nebunesc. Dacă oamenii spun despre un lucru că este bun, înseamnă că cineva îl produce deja." În mare măsură, aceeași gândire se aplică și la firma 3M.

„Ideea este să dai pinteni la cât mai multe idei posibile, deoarece poate că una dintr-o mie se va dovedi bună", explică cel care a dezvoltat autocolantul, Art Fry. „O idee poate fi perfectă pentru altă firmă, dar nu pentru a dumneavoastră. A asambla un nou produs seamănă cu montarea unui mozaic format din furnizori de materii prime, distribuitori, legislație, capitalul de care ai nevoie. Dacă o componentă nu se potrivește, întregul proiect poate eșua. Este posibil ca munca ta să fi fost minunată, dar dacă altcineva „a scăpat mingea", o poate distruge."

Cele mai importante lecții

Timpul și spațiul susțin creativitatea. Eliberate de presiunile zilnice ale termenelor limită, pot ieși la suprafață idei ingenioase, strălucite. Dacă nu acorzi oamenilor timp și spațiu, este posibil să reduci într-o proporție copioasă ideile strălucite care le-ar putea veni.

Nu vă temeți de eșec. Procesul de inovare trebuie să fie curajos. Orice firmă care se teme de eșec nu va reuși să ajungă la standardele de inovare ale firmei 3M.

Inovarea creează avantaj concurențial. „Activitatea de pionierat nu aduce beneficii", a spus Andrew Carnegie. Greșea. Aduce beneficii atâta timp cât este desfășurată de o manieră imaginativă.

Decizii grozave #69

În anii care au urmat celui de-al doilea război mondial, tânăra firmă Hewlett-Packard lupta pentru supraviețuire. Sursele de forță de muncă din timpul războiului secaseră. Care a fost răspunsul ei decisiv? A hotărât să angajeze câțiva dintre oamenii talentați deveniți disponibili după război, iar talentul lor a ajutat firma să inoveze pentru viitor.

„Nu ar trebui să vă declarați satisfăcuți, oricare ar fi realizările dumneavoastră; este de dorit să mergeți înainte și să încercați să găsiți ceva și mai bun de realizat", a spus David Packard (1912-1996), cofondator al firmei care încă îi poartă numele. Destinul firmei Hewlett-Packard (H-P) este asemănător celui al firmei IBM în anii '60: exemplul perfect al unei firme bine conduse. Numele ei era asociat cu o calitate excelentă. Într-adevăr, atunci când au elaborat lista celor mai bune firme la sfârșitul anilor '70, Tom Peters și Robert Waterman au inclus și Hewlett-Packard. A fost una dintre alegerile care a produs cele mai puține controverse. Asemănător, atunci când Jerry Porras și James Collins au scris cartea lor *Built to Last (Construit să dureze)*, o celebrare a celor mai longevive firme, Hewlett-Packard a meritat fără îndoială să fie inclusă. În 1985, revista *Fortune* a apreciat firma Hewlett-Packard ca fiind una dintre cele două firme care sunt cele mai admirate în America. Hewlett-Packard era apreciată practic în

același fel în toate sondajele despre firme bine administrate sau despre firme la care oamenii și-ar dori să lucreze. Ea a reușit o dublă realizare neobișnuită: să aibă succes și în același timp să fie admirată.

Firma Hewlett-Packard și-a început activitatea în 1937. Cu doar 538$ și un garaj închiriat în Palo Alto, Bill Hewlett și Dave Packard au pus pe picioare o afacere. Cei doi s-au întâlnit când erau studenți în apropiere, la Stanford. Ambițiile lor erau tipice multor oameni tineri care porneau o afacere. „Ne-am gândit că o să avem o slujbă pentru noi doi. Asta-i tot ce am sperat la început", a spus Packard. „Nu aveam nici mai vagă idee despre cum se construiește o mare companie." Garajul a fost locul de naștere al industriei din Silicon Valley.

În primul an de activitate, Hewlett și Packard au realizat vânzări de 5.100$ având un profit de 1.300$. Primul succes al firmei a fost un instrument pentru măsurat undele sonore pe care l-au vândut lui Walt Disney. Au urmat un aparat automat de tăiat salată și o mașină cu vibrații care să-i ajute pe oameni să slăbească. De asemenea, ei au cântărit ocaziile de piață pentru senzori destinați pistelor de bowling, țâșnitori automate pentru pisoare, echipamente de aer condiționat. Cei doi au putut să părăsească garajul în 1940.

În timpul războiului, firma a înflorit, având 144 de angajați. Imediat după război, vânzările au căzut cu 50% numai în anul 1946. Fără să se descurajeze, Hewlett și Packard au angajat talente inginerești, care se găseau din plin pe atunci, deoarece era faza de adaptare a diverselor industrii la viața de după război. Decizia de a-și asuma riscul angajării unor oameni în speranța că talentul lor va permite firmei să iasă din criză a dat roade. Afacerea a renăscut. Prin 1948, vânzările firmei se cifrau la 2,1 milioane dolari.

Hewlett și Packard spun că secretul lor constă în simplitatea metodelor pe care le aplică. „Profesorii de management sunt disperați când eu spun că am avut succes pentru că nu am avut nici un fel de planuri. Pur și simplu, ne-am asumat sarcinile scoase în față de soartă", a spus Hewlett. Dar moștenirea lăsată de cei doi întreprinzători nu constă doar în eficiența aparatului de tăiat salată sau în calitatea pisoarului, ci în cultura de firmă pe care au creat-o și în stilul de management pe care l-au folosit în administrarea firmei, care se constituie toate în ceea ce se poate numi „calea Hewlett-Packard".

Încă de la început, Hewlett-Packard a urmat câteva principii fundamentale. Conducerea firmei nu credea în împrumuturile pe termen lung ca o cale de dezvoltare a afacerii. Rețeta pentru dezvoltare a fost ideea simplă că produsele firmei trebuiau să fie lideri de piață. „Principala noastră sarcină este să proiectăm, să dezvoltăm și să fabricăm cele mai bune echipamente electronice în scopul progresului științei și al bunăstării umanității. Intenționăm să ne dedicăm talentele și energia acestei sarcini", a spus Packard în 1961 într-un memoriu către angajați.

Cei doi întreprinzători au ocolit teoriile de management la modă. „Dacă aud pe cineva vorbind despre cât de mare este cota lui de piață sau despre ce face pentru a încerca să-și mărească cota de piață, voi verifica personal ca persoana respectivă să capete o bilă neagră la dosar", a spus Packard într-un discurs ținut în 1974.

Conducerea firmei credea că se poate avea încredere în oameni și că ei trebuie tratați cu respect și considerație. „Amândoi am avut convingerea fundamentală că oamenii vor să facă o treabă bună. Ei aveau nevoie doar de puțină orientare cum să facă acest lucru", a spus Packard.

Hewlett și Packard credeau că echipa de management trebuie să fie mereu disponibilă și implicată; motto-ul firmei era „management cutreierând ici și colo". Într-adevăr, în loc de sugestii de management pe cale administrativă, Packard prefera să vorbească despre capacitățile de lider. Dacă apărea un conflict, el trebuia abordat prin comunicare și consens, în loc de confruntare. „Moștenirea pe care o lăsau în urmă și realizarea pentru care Packard se simțea cel mai mândru a fost un stil de management bazat pe deschidere și respect față de individ", nota Louise Kehoe de la *Financial Times* în necrologul dedicat lui Packard. Fostul șef al executivului, John Young, observa: „Principiile noastre fundamentale au dăinuit intacte de când au fost concepute de fondatorii lor. Trebuie să facem distincție între valorile de bază și practicile curente; valorile de bază nu se schimbă, dar este posibil ca practicile să se schimbe."

Hewlet-Packard a fost o firmă construită pe idei foarte simple. În timp ce totul în jurul lor se transforma în conglomerate, Hewlett și Packard și-au ținut capul plecat și au continuat să aplice propriile metode. Când diviziile din cadrul firmei s-au mărit prea mult – și prin asta se înțelegea aproximativ 1.500 de oameni – conducerea firmei le-a divizat pentru a se asigura că nu pierde controlul.

Hewlett și Packard au păstrat simplitatea. Niște băieți drăguți au construit o firmă drăguță. Ei n-au făcut nimic prea riscant sau prea neobișnuit. (Packard era sceptic în ce privește calculatoarele de buzunar deși, în final, firma a fost printre primele pe această piață.) Hewlett și Packard nu au riscat firma în vreo tranzacție de mare anvergură și nici nu s-au îndatorat. Într-adevăr, în cercetarea sa, Richard Pascale, autor al lucrării *Managing on the Edge*, a identificat ca o potențială problemă a firmei ceea ce el numește „bunătatea fatală". A fi criticat pentru că ești prea bun se poate întâmpla numai în lumea afacerilor. Pentru faptul că au trăit în concordanță cu normele lor simple, Hewlett și Packard merită toată recunoașterea.

Cele mai importante lecții

Recrutează oamenii talentați... nu contează în ce domeniu. Oamenii talentați te vor scoate din necaz. Problemele apar atunci când oamenii talentați nu lucrează pentru tine sau nu-i poți găsi.

Ai încredere în oameni și ei îți vor recompensa încrederea. În timpul recesiunii din anii '70, personalul firmei Hewlett-Packard a acceptat o scădere cu 10% a salariilor și a redus timpul de lucru cu 10 procente. Dacă firma nu ar fi avut un angajament pe termen lung prin acțiunile deținute de angajați, probabil că aceștia nu ar fi fost atât de dornici să facă sacrificii. De asemenea, firma a profitat de întâmplările norocoase, care ar fi fost ratate în altă parte. În 1979, unul dintre inginerii săi a constatat că atunci când metalul era încălzit într-un anumit fel, el împrăștia peste tot lichidele turnate peste el. Decizia de a exploata această tehnologie a lansat afacerea imprimantelor cu jet de cerneală.

Decizii grozave #70

Asemănător modului de acțiune al unui șef de executiv modern, împăratul Hadrian (76-138) a administrat vastul Imperiu Roman călătorind cu pasiune. În drumurile sale, a ordonat ca toate minele să aibă încăperi pentru baie, astfel încât minerii să se poată spăla după lucru. Acest lucru i-a adus popularitate printre mineri, dar nu și la Roma. Din nefericire, administrarea progresistă a resurselor umane a rămas mai degrabă o excepție de la regulă.

Se știu puține lucruri despre Hadrian. Enigmaticul constructor al zidului a fost împărat al Imperiului Roman între 117 și 138. Ceea ce se știe, sau se bănuiește, arată că el a fost un susținător al puterii oamenilor cu mult înainte să se inventeze fineturi ca departamentele de resurse umane. Fastul și ceremoniile nu erau pentru el. Într-adevăr, tendințele umaniste ale lui Hadrian au făcut ca unii istorici să-l descrie ca „o personalitate esențial modernă" și „un monarh modern".

Hadrian a intrat în armată de tânăr. Acolo, și-a construit reputația pe dorința lui de a împărți aceleași condiții de viață ca trupele sale. O istorioară vorbește despre refuzul său de a purta vreo beretă sau mantie indiferent de vreme. De asemenea, Hadrian era cunoscut pentru că se alătura trupelor sale în lungi marșuri îmbrăcat complet în armură.

O serie de alte decizii umanitariste i-au consolidat reputația. El a interzis castrarea și a ordonat un tratament uman pentru sclavi. Lui Hadrian îi plăcea mult să călătorească. El nu căuta să-și stăpânească imperiul dând ordine de la Roma, ci călătorea de-a lungul și de-a latul lui. În termeni moderni, el a acceptat diversitatea imperiului său. Monedele emise în timpul domniei sale celebrau numeroasele provincii pe care le vizitase. De asemenea, Hadrian a pus capăt implacabilului expansionism roman. El a căutat să traseze granițele imperiului, în loc să se angajeze în războaie fără de sfârșit în afara lor.

Hadrian este cunoscut și pentru capacitățile sale în domeniul managementului financiar, cu toate că și-a început domnia anunțând o iertare a tuturor datoriilor către guvern. În timp ce predecesorul său a irosit banii din trezorerie, Hadrian era mai cumpătat și a acumulat rezerve pentru a finanța proiecte de construcții și programe pentru bunăstare socială. În același timp, el a fost capabil să evite mărirea impozitelor. (Fără îndoială că politicienii moderni ar dori să știe precis cum a reușit Hadrian să realizeze echivalentul politic al rezolvării cuadraturii cercului.)

Cele mai importante lecții

Conducătorii trebuie să fie capabili să se identifice cu simțămintele, experiențele și temerile supușilor. Hadrian și-a părăsit palatul pentru a înțelege cum este să te afli în linia întâi. El a oferit soldaților și muncitorilor un tratament mai uman, cu care aceștia nu erau obișnuiți.

A fi un om bun nu te face neapărat mai popular. Hadrian a rămas în istorie pentru construcția zidului său și cam atât. În vremea lui, Hadrian era puțin înțeles și nu era iubit de toată lumea. Păcat.

Decizii grozave #71

În 1956, General Electric a întemeiat un centru pentru pregătirea managerilor la Crotonville, New York. Decizia firmei de a investi în dezvoltare a jucat un rol crucial în succesul peren al firmei și i-a inspirat pe alții să procedeze în același fel.

Ralph Cordiner, șeful executivului firmei GE în anii '50, a lăsat o urmă de neșters: în 1956, el a înființat de acum legendarul Institut de Dezvoltare a Managementului de la Crotonville. Institutul a consacrat hotărârea firmei GE de a dezvolta aptitudinile oamenilor săi. Această tradiție este dusă mai departe astăzi de către actualul șef al executivului, Jack Welch. „Vreau o revoluție și vreau ca ea să pornească de la Crotonville", a anunțat Welch. El este un vizitator obișnuit al institutului, unde ține cursuri. Se estimează că, de-a lungul a 250 de sesiuni, Welch a vorbit personal unui număr de 15.000 de manageri ai firmei.

Mesajul lansat la Crotonville este acela că pregătirea oamenilor este o sarcină prea importantă pentru a fi lăsată pe seama școlilor de afaceri sau a firmelor care oferă instruire. Directorul Centrului Crotonville spune că misiunea sa este „să acționeze ca o pârghie pentru îmbunătățirea competitivității globale a firmei GE ca instrument de schimbare culturală, prin îmbunătățirea perspicacității în afaceri a profesioniștilor firmei, a capacității lor de conducere și a eficienței organizării." Făcându-se ecoul lui Welch, Noel Tichy (acum profesor la Universitatea Michigan și fost director la Crotonville) a numit Centrul de la Crotonville „o platformă de construcție a revoluției corporative".[2]

Asumându-și asemenea declarații îndrăznețe, Crotonville a oferit fără îndoială firmei GE un avantaj clar la start față de rivalii ei. Puține alte firme au reușit să adapteze cele mai bune idei de management la condițiilor lor particulare într-un asemenea ritm și pe o perioadă așa de îndelungată. De la „Managementul prin obiective" al anilor '50 la programul „Six Sigma" al anilor '90, firma GE a cules și a selectat eficient idei de management. Crotonville a ajutat de asemenea la impregnarea culturii firmei GE de-a lungul a mai multor generații de manageri. (Atât de mare este puterea acestei culturi corporative încât, în lucrarea sa despre acest subiect, Ed Schein de la MIT a comparat activitățile de la Crotonville și ale altor instituții similare cu spălarea creierului în timp de război. Pentru unii, acesta ar putea fi un compliment.)

Doar de puțin timp, Centrul de la Crotonville a devenit o instituție la modă. Tendința spre a-ți pregăti singur managerii este puternică în Statele Unite, unde sunt în funcțiune 1.000 de universități ale firmelor. Aceste instituții de învățământ au toate formele și mărimile, acoperind practic fiecare sector economic. Producătorul de piese de schimb pentru automobile din Ohio, Dana Corporation, dispune de Dana University; Ford deține Heavy Truck University în Detroit; Intel are o universitate în Santa Clara; Sun Microsystem deține Sun U; Apple are propria universitate la Cupertino, California.

Dezvoltarea universităților aparținând firmelor este în mare măsură provocată de doi factori. În primul rând, criticii școlilor tradiționale de afaceri le-au acuzat în mod

repetat de faptul că sunt prea departe de pulsul lumii de afaceri. Este o slăbiciune percepută pe scară largă pe care universitățile de firmă sunt dornice s-o exploateze. Școlile de afaceri nu-l pot obține pe Jack Welch să țină cursuri despre capacitățile de conducere.

Al doilea factor care a condus la sporirea universităților de firmă este constatarea că pregătirea oamenilor este cheia pentru supraviețuirea firmei în viitor și este o sarcină prea importantă pentru a fi lăsată pe seama unor organizații externe. Cercetătorii americani au raportat că firmele care au propriile lor universități au alocat 2,5% din fondurile de salarii pentru învățământ, ceea ce este dublu față de media pe Statele Unite. GE nu are obiceiul de a delega ceva important unei organizații exterioare.

Desigur, cu profesorii și resursele sale, Crotonville este o investiție imensă. Universitățile de firmă nu sunt pentru cei slabi de înger. Ele sunt foarte scumpe. Cercetările din Statele Unite efectuate de expertul în domeniu Jeanne Meister au arătat că media anuală a bugetului pentru funcționarea unei universități de firmă este de 12,4 milioane dolari (deși 60% din bugetele raportate sunt de 5 milioane de dolari sau mai puțin). În mod tipic, National Semiconductor University, inaugurată în 1994, ocupă o incintă de 22.000 picioare pătrate cu 9 săli de curs și 430 de studenți. Asemenea facilități, la care școlile de afaceri aspiră ani de zile, sunt costisitoare. Funcționarea Universității Intel a costat firma 150 de milioane dolari în 1996. Crotonville este o investiție în oameni – și încă una imensă.

Cele mai importante lecții

Formează oameni pentru viitor. Jack Welch nu numai că păstrează mereu legătura cu oamenii și se implică în formarea lor, dar el investește de asemenea în viitorul firmei. El se preocupă de persoana care îi va succede ca șef al executivului. Jack Welch dorește să-și exercite influența asupra următorului cadru de conducere. El vrea ca drumul pe care l-a ales GE să continue mult timp după retragerea sa. În multe feluri, Welch predă ștafeta. Reg Jones, predecesorul său, a făcut același lucru, pregătindu-l pe Welch cu asiduitate pentru rolul său viitor.

Formarea unor noi lideri înseamnă a avea capacitate de conducere. A privi în viitor și a forma o nouă generație de manageri este rolul de bază al unui conducător. A nu lăsa în urmă un gol de putere este dovada unei conduceri eficiente. „Conducătorii eficienți recunosc că testul final al capacității de conducere este trecut cu succes dacă reușesc să formeze constant viitori lideri", spune Noel Tichy.[3] Prin urmare, conducătorii trebuie să investească în formarea conducătorilor de mâine și ei trebuie să comunice direct cu cei care le vor păși pe urme.

Conducătorii trebuie să formeze alți conducători. Noel Tichy crede că pentru a fi capabil să transmiți altora capacități de conducere ai nevoie de trei lucruri. Mai întâi, conducătorul trebuie să aibă „un punct de vedere care să poată fi predat pe înțelesul altora": „Este necesar să poți vorbi clar și convingător despre cine ești, de ce exiști și cum lucrezi."

În al doilea rând, conducătorul are nevoie de un cadru dramatic. „Modul dramatic, teatral de a povesti este o cale de a-i învăța pe alții", scrie Tichy, sugerând că aceasta explică de ce Bill Gates și ceilalți ca el simt nevoia să scrie cărți.

Al treilea element pentru a transmite torța de conducător este metodologia de predare. „Pentru a fi un profesor grozav trebuie să înveți mult." Marii conducători de firme sunt însetați să știe mai mult și nu-și privesc cunoștințele ca ceva static și atotcuprinzător.

Welch trece cu ușurință toate aceste trei teste. El predă cursuri la Crotonville și o face cu plăcere. Welch ține legătura cu oamenii pentru că este dornic să știe mai mult despre ei și despre problemele lor.

Decizii grozave #72

Ce faci în prima zi când preiei afacerea de familie? Brazilianul Ricardo Semler a dat afară 60% dintre managerii superiori ai firmei. Aproape fără să se gândească, el a pus în mișcare o revoluție din care restul lumii de afaceri este acum nerăbdătoare să învețe.

În fiecare săptămână, grupuri de manageri superiori ai unor firme internaționale de frunte vizitează o firmă situată la periferia orașului Sao Paolo (Brazilia), despre care odată nu se știa nimic. Atracția nu constă în așezarea firmei; aceasta se află într-un complex industrial greu de descris. Tehnologia nu este senzațională și nici produsele firmei – pompe și unități de răcire – nu sunt cele mai grozave din lume. Atracția constă în modul revoluționar în care este administrată firma.

Atunci când Ricardo Semler a preluat firma Semco de la tatăl său, el și-a petrecut prima zi concediind 60% dintre managerii superiori ai firmei. Acum Semco este o poveste de succes unică. Firma a reușit să înfrunte haosul comercial din Brazilia, hiperinflația și recesiunea, crescându-și productivitatea de aproape șapte ori și profitul de cinci ori.

Intrând pe ușă pentru a vizita conducerea, se poate observa imediat că nu există funcționari de asistență. La Semco, fiecare se ocupă singur de vizitatorii săi. Nu există secretare sau alt fel de asistenți personali. Managerii își copiază singuri documentele, trimit faxuri și-și fac singuri cafeaua. Nu există o ținută obligatorie, așa încât unii poartă costum și cravată, iar alții jeans.

Dar revoluția de la Semco merge mult mai departe de aceste aspecte. „Cu câțiva ani în urmă, când am vrut să mutăm o fabrică, am închis toate activitățile pentru o zi și toată lumea s-a urcat în autobuze pentru a inspecta trei posibile așezări", își amintește Ricardo Semler. „Alegerea nu i-a încântat prea mult pe manageri, având în vedere că locul era lângă o firmă care se afla adesea în grevă. Cu toate acestea, ne-am mutat acolo."

Semco duce democrația la locul de muncă spre frontiere neimaginate anterior. Toți angajații au acces la evidențele financiare ale firmei; managerii își stabilesc singuri salariile; muncitorii din fabrică își stabilesc țintele de productivitate și programul de lucru; ei iau decizii care erau rezervate odată managerilor; chiar și schema de distribuție a profiturilor este stabilită de angajați.

„Am preluat o firmă muribundă și am făcut-o să prospere, îndeosebi prin refuzul de a risipi cea mai mare avere a noastră, și anume oamenii noștri," spune Semler. El nu privește transformarea firmei sale ca pe o lecție ce ar trebui imitată și de alte firme. În loc de aceasta, Semler crede, pur și simplu, în necesitatea ca firmele și organizațiile să se reinventeze pe ele însele. „Există unele firme care sunt pregătite să-și schimbe modul de lucru. Ele înțeleg că lucrurile nu mai merg ca până atunci și că există o cale mai bună. Dar 99% dintre firme nu sunt gata pentru schimbare și sunt prinse într-un fel de Jurassic Park industrial."

Pledoaria pentru firme mai democratice și mai umane este auzită deseori. Necazul este, după cum recunoaște Semler cu sinceritate, că a-i asculta pe oameni, a le accepta deciziile și a le insufla dorința pentru democrație este departe de a fi un lucru ușor. „Epoca folosirii oamenilor ca pe niște unelte de producție se apropie de final", susține el. „Participarea este un lucru infinit mai dificil de pus în practică față de acțiunea unilaterală convențională, dar firmele nu o mai pot ignora sau trata cu dispreț."

Există încă un scepticism substanțial în ce privește abordarea firmei Semco și realizările sale, despre care Semler a vorbit într-o carte de succes internațional intitulată „*Maverick!*". După o dezbatere publică, un cunoscut șef de firmă britanic a comentat că Semler „nu este un rebel, ci un excentric". (Joc de cuvinte intraductibil: în limba engleză *maverick* înseamnă rebel.)

Nu este nici o mirare că tradiționaliștii din breasla managementului găsesc că mesajul lui Semler nu este pe gustul lor. Managerii sunt permanent evaluați de muncitorii de la Semco, și nu de alți colegi manageri, și trebuie să accepte ideea că deciziile lor nu sunt sacrosancte. Semler pare să fie adeptul ideii de „a-și mușca limba" atunci când deciziile altora nu respectă modul său de gândire și recunoaște că: „Sunt mulți oameni la Semco al căror stil de fapt nu-l agreez. Nu i-aș fi angajat, dar evident ei își fac treaba eficient – altfel oamenii nu i-ar sprijini."

Semler admite că este prea devreme să se emită judecăți definitive despre indiscutabila revoluție de la Semco. „Într-adevăr, schimbarea este realizată în proporție de 30%", estimează el. „Pe termen lung, succesul va veni atunci când sistemul mă va uita și se va auto-perpetua."

Cele mai importante lecții

Fii sincer față de propriile crezuri. Ricardo Semler ar fi putut continua să administreze firma în mare parte în același fel ca tatăl său, dar el a fost hotărât să-i dea formă în concordanță cu propriile sale valori.

Fă în așa fel ca sistemul pe care l-ai creat să funcționeze singur. Ca parte a revoluției de la Semco, Semler a devenit în mare parte de prisos. Șefia executivului firmei se rotește între cinci persoane. Este clar că reducerea puterii sale nu-l umple de tristețe pe Semler; în schimb, se confirmă că abordarea de la Semco funcționează. „Nu am angajat și nu am concediat pe nimeni în opt ani și, de asemenea, nu am semnat nici o notă de plată pentru firmă. Din punct de vedere operațional, nu mai sunt necesar, deși primesc încă un salariu, pentru că sunt multe alte căi de a contribui la succesul firmei", spune el.

Într-adevăr, Semler crede că ceea ce mulți consideră a fi funcțiunea de bază a managementului – luarea deciziilor – nu ar trebui să fie deloc o funcțiune de management. „Numai atunci când șefii renunță să ia decizii și îi lasă pe angajați să se conducă singuri există posibilitatea ca o firmă să fie administrată în comun de muncitori și manageri. Acesta este cu adevărat managementul participativ."

Fii propriul tău model de rol. Greșeala pe care o fac oamenii, spune Semler, este să presupună că Semco ar fi un fel de model de rol. „Este doar încă o versiune pentru felul în care se pot organiza firmele pentru a avea succes. Numai democrația singură nu rezolvă toate problemele firmei. De fapt, după cum vedem mereu, nimic nu împiedică firmele cu o conducere despotică să facă bani."

Decizii grozave #73

În 1981, Jan Carlzon, noul conducător al liniei aeriene SAS, a trimis 10.000 de manageri din prima linie la un seminar de două zile și a mai trimis încă 25.000 de manageri la cursuri de trei săptămâni. În patru luni, SAS a devenit cea mai punctuală linie aeriană europeană și serviciile sale au fost reîntinerite.

Activitatea lui Jan Carlzon la Scandinavian Airlines în anii '80 este una dintre cele mai comentate cotituri din istoria recentă a firmelor. SAS era o companie banală până când Carlzon a introdus-o în tainele deservirii clienților.

Încă mai remarcabil, Carlzon a inventat așa-numitele „momente ale adevărului" – o secvență de acțiuni critice pentru fiecare etapă a ciclului de proprietate sau de utilizare.

Aceste etape au fost împărțite în următoarele componente:

- Contactul inițial
- Prima utilizare
- Rezolvarea problemei
- Sprijin continuu
- Alte achiziții
- Recomandări pentru alții

Evaluarea gradului în care sunt afectate satisfacția și valoarea în aceste momente diferite ale ciclului și modul cum variază ele în funcție de tipul de client poate fi cheia înțelegerii comportamentului clientului.

Carlzon a proclamat că „toate afacerile sunt un spectacol" și el a înțeles cu adevărat acest lucru. Apoi a hotărât să dovedească angajamentul firmei față de momentele adevărului trimițând zeci de mii de manageri să urmeze programe de instruire. A fost o decizie dramatică dar plină de semnificație. (Există cazuri asemănătoare. Larry Bossidy, șeful executivului firmei AlliedSignal, a trimis toți cei 86.000 de angajați ai firmei la un program de instruire și a reușit să vorbească personal cu 15.000 de angajați în primul său an pe funcție. În drumul său, Bossidy a sporit de asemenea, valoarea de piață a firmei cu 400% în șase ani.)

Ca rezultat a deciziei sale, Carlzon a reușit să pună firma pe drumul renașterii, iar SAS a devenit o firmă de referință pentru cele mai bune performanțe la nivel internațional în deservirea clienților. Printre mulți alții, Tom Peters a celebrat compania SAS în lucrarea *A Passion for Excellence (Pasiunea pentru excelență).*

Cele mai importante lecții

Deservirea clienților este o problemă de management. Prea adesea, se consideră că deservirea clienților este responsabilitatea lucrătorilor din prima linie și atât. Decizia lui Carlzon de a trimite managerii care se ocupau de deservirea clienților să participe la programe de instruire a transmis cu putere mesajul că se aștepta de la tot personalul de conducere să înțeleagă și să administreze cu aceeași eficiență acele momente ale adevărului.

Comunică permanent. Esențial pentru succesul lui Carlzon a fost angajamentul său pentru comunicare. Jan Lapidoth a lucrat cu Carlzon la SAS în anii '80 și face o comparație cu un alt personaj avid de comunicare, Percy Barnevik de la ABB: „În cazul lui Carlzon și Barnevik există o anumită doză de artă în a prezenta lucrurile. Ei își joacă rolurile la perfecție și reușesc să se mențină în centrul strategiei lor. Ei nu predică strategia, ci sunt însăși strategia. Ei comunică consistent și continuu. Repetă aceleași mesaje o dată și încă o dată. Este ca în reclamă, atât că ei nu obosesc niciodată s-o spună – nici un semn de plictiseală, cinism sau sarcasm. Ei dau cuvintelor un înțeles real." Această poftă de comunicare este legată clar de un stil de management mai uman. Oamenii merită să li se vorbească.

Decizii grozave #74

În 1981, Jack Welch i-a urmat lui Reg Jones ca șef al executivului la firma General Electric. Acesta este unul dintre puținele cazuri de succesiune managerială planificată și în același timp aducătoare de succes.

Jack Welch a avut o ascensiune timpurie în ierarhia firmei General Electric. În 1968, la vârsta de 33 de ani, el a devenit cel mai tânăr director general al firmei GE. Apoi, el a devenit vicepreședinte senior și șef de sector pentru produse de consum și servicii, precum și vicepreședinte la GE Credit Corporation. Prin 1979, Welch era vicepreședinte și asistentul șef al președintelui firmei. De-a lungul drumului său a construit o afacere formidabilă de 2 miliarde de dolari, a schimbat diagnosticul firmei și a început să dezvolte GE Capital. Influența sa era categorică.

Saltul final spre cele mai înalte poziții din ierarhia GE a venit în 1977, când președintele Reg Jones a propus ca Welch să fie mutat la sediul central al firmei din Fairfield, Connecticut pentru a se alătura cursei pentru succesiunea sa. Jones știa ce caută la succesorul său. Destul de repede și-a dat seama că Welch se potrivea vederilor sale. „Avem nevoie de întreprinzători dornici să-și asume riscuri de afaceri bine cântărite și, în același timp, să știe cum să lucreze în armonie cu o unitate de afaceri mai mare", a spus Jones, care era un om suficient de onest pentru a-și recunoaște limitele.

„Cerințele intelectuale sunt cu ani lumină în urma cerințelor unor organizații chiar mai puțin complexe."

Aceasta nu sugerează că decizia lui Jones a fost luată deodată. Într-adevăr, el a început să se gândească la succesorul său încă din 1974 și a gândit o listă inițială de aproape 100 de manageri cu performanțe superioare din cadrul firmei GE. Această listă a fost redusă apoi la șase persoane care erau direct subordonate asistentului șef al președintelui. Între cei șase se afla și Welch. „Procesul de predare a conducerii, care a transmis venerabila firmă General Electric în mâinile lui Welch, ilustrează cel mai bine aspectele vitale ale vechii culturi de firmă la GE", scriau Noel Tichy și Stratford Sherman. „Jones a pus în aplicare cu insistență un proces lung, laborios, absolut desăvârșit care să ia în considerație cu grijă fiecare candidat eligibil, iar apoi s-a bazat numai pe rațiune pentru a alege candidatul cel mai calificat. Rezultatul se așază printre cele mai bune exemple de planificare a succesiunii din istoria afacerilor."[4]

În decembrie 1980, Welch a fost numit noul șef al executivului și președinte al firmei GE. La cei 45 de ani ai săi, Welch era cel mai tânăr șef de firmă care a existat vreodată. Într-adevăr, el era cel de-al optulea președinte numit de firmă în existența ei de 92 de ani. Caracterul dramatic al exercitării funcției de către Welch a provocat idei precum că Jones și predecesorii săi nu ar fi aprobat stilul lui Welch. Departe de aceste păreri, alți comentatori răspund că Jones a știut exact ce face. „Atunci când președintele Reginald Jones și consiliul de administrație al GE l-au ales pe Jack Welch, ei au dat frâu liber cu bună știință unui profet/cruciat a cărui perspectivă de management era la mare distanță de focalizarea analitică, administrativă care dominase GE până în acel moment", scriau Al Vicere și Robert Fulmer. „Welch a adus o perspectivă reînnoită în ce privește scopul firmei, care a ajutat General Electric să-și recapete echilibrul între forțele creativității inovatoare și forțele controlului adaptiv."[5]

Cele mai importante lecții

Fă din planificarea succesiunii un mod de viață. La General Electric, o generație a predat alteia frâul puterii fără nici o fisură. Într-o măsură mai mare sau mai mică, totul a fost subsumat schimbării. „Geniul firmei GE a constat în alegerea succesiunii șefilor firmei, fiecare dintre ei având tendința să contracareze extremele predecesorilor", a concluzionat Richard Pascale după ce a studiat istoria firmei.[6]

Într-adevăr, performanțele președinților firmei au fost consecvent bune. În cartea lor, Jerry Porras și Jim Collins au arătat că realizările lui Welch în primii zece ani pe funcție nu au fost cele mai bune din istoria firmei GE. De fapt, sărbătoritul președinte se clasa pe locul cinci din șapte dacă realizările sale se măsurau după câștigul pe acțiune. „A avea un președinte de calibrul lui Welch este impresionant. A avea timp de un secol președinți de calibrul lui Welch, crescuți toți în firmă – ei bine, acesta este un motiv cheie pentru care GE este o firmă vizionară", concluzionează Porras și Collins.[7] Este un record formidabil. Nici o altă mare organizație nu a avut atâta succes în recrutarea din interior și nici nu a reușit să susțină asemenea performanțe consistente pentru o perioadă de timp atât de lungă.

Iată lista președinților firmei General Electric:

Charles Coffin: Președinte și șef al executivului din 1892 până în 1922, Coffin a fost conducătorul grupului care a cumpărat brevetele lui Edison și a început dezvoltarea serioasă a afacerii.

Gerrad Swope: Swope (1872-1957) s-a alăturat firmei GE în 1919, ca fiind primul președinte la International General Electric. El a devenit președinte în 1922, avându-l pe Owen Young șef al consiliului de administrație. Spre sfârșitul anilor'20, firma avea 75.000 de angajați și vânzări de 300 milioane de dolari. Firma a intrat pe piața aparatelor electrocasnice. Swope a pus accentul pe moștenirea firmei în domeniul proiectării și producției de aparate și a combinat-o cu sisteme solide, progresiste după standardele timpului, de gestionare a resurselor umane. Planul lui Swope din 1931 a fost una din pietrele de temelie ale așa-numitului New Deal. Swope s-a pensionat în 1939, dar a revenit temporar pe perioada cât succesorul său a avut însărcinări de război.

Charles Wilson: Perioada de exercițiu a lui Wilson (1940 – 1952) a fost întreruptă de sarcinile pe care le-a avut pe timp de război, fapt care a avut un impact semnificativ și a făcut ca moștenirea pe care a lăsat-o el să fie mai puțin substanțială decât a predecesorilor săi.

Ralph Cordiner: Cordiner (1900-1973) a fost președintele firmei GE din 1950 până în 1963. El a fost un susținător viguros al descentralizării, ceea ce a necesitat crearea de sisteme birocratice complexe. Conducerea sa plină de transformări s-a remarcat prin introducerea managementului prin obiective, concept elaborat de un tânăr și strălucit teoretician al managementului, Peter Drucker, care a conlucrat strâns cu firma în acea perioadă. Cordiner a lansat de asemenea GE Plastics și producția de motoare de avioane. El a înființat centrul de instruire de la Crotonville. Cordiner a pus accentul pe marketing și a conceput noul slogan al firmei: „Progresul este cel mai important produs al nostru." Cartea sa, *New Frontiers for Professional Managers (Noi orizonturi pentru managerii profesioniști – 1956), trece în revistă filozofia sa managerială.*

Fred Borch: Borch a introdus planificarea strategică și a calmat puțin lucrurile după anii plini de transformări ai lui Cordiner. Impactul său este apreciat favorabil de Jack Welch: „Borch a lăsat să înflorească o mie de flori. El ne-a introdus în domeniul locuințelor modulare și în industria divertismentului, a cultivat creșterea firmei GE Credit la începuturile ei, s-a angajat în noi întreprinderi în Europa și a permis firmelor GE Aicraft Engine și GE Plastics să-și găsească singure drumul cu adevărat. După ce a părăsit General Electric, a devenit evident că firma a construit un capăt de pod în câteva afaceri cu viitor."[8] Borch a condus destinul firmei General Electric din 1964 până în 1972.

Reg Jones: De origine britanică, Jones s-a alăturat firmei GE în 1939. În 1967 el a devenit șeful departamentului financiar, iar în 1973 a fost numit șeful executivului. Jones a dezvoltat afacerile firmei GE pe piețele produselor de înaltă tehnologie, ca

motoare cu reacție și reactoare nucleare, și a perfecționat sistemele financiare. El a fost votat ca fiind șeful de firmă cu cea mai mare influență din Statele Unite în anul 1979 și președintele anului 1980. Un fost director al firmei General Electric a comentat mai târziu: „În timpul exercițiului lui Jones, firma GE a fost solidă din punct de vedere financiar, dar era o firmă fără luciu, neinteresantă. Eram o organizație în declin – și acest lucru nu a fost recunoscut."[9] Planificarea meticuloasă de către Jones a succesiunii sale a condus la numirea lui Jack Welch ca președinte.

Aplică managementul bazat pe bun simț. Un alt motiv pentru succesul firmei General Electric este acela că a fost construită pe o cultură simplă, a bunului simț. Nici o fantezie nu a abătut-o din drum. Nici o emoție. Nimic prea isteț. „Desigur, avem oameni buni, dar toți au fost recrutați din aceeași mulțime ca angajații altor firme, și totuși cred că noi avem ceva unic", a spus fostul președinte, Fred Borch, în 1965. „Iar această unicitate a noastră cred că se datorează mediului din firmă caracterizat prin respect reciproc și îndeplinirea sarcinilor, pe cât posibil, într-o manieră plăcută, distractivă."

Decizii grozave #75

Decizia președintelui McKinley de a-l numi pe Elihu Root în funcția de Secretar de Război în 1899 a luat lumea prin surprindere. Dar Root a reușit să restructureze cu succes serviciile armatei SUA – aflate atunci în haos – și a instaurat sisteme care să restabilească contactul între generali și oamenii lor.

Prieten cu Theodore Roosevelt, avocatul Elihu Root (1845-1937) era un filfizon recunoscut la sfârșitul secolului al nouăsprezecelea. Deși era binecunoscut în New York, unde activa în partidul republican, Root era practic necunoscut la nivel național atunci când a fost chemat de McKinley pentru a face ordine în haosul organizatoric care domnea în serviciile armatei SUA.

Dezordinea din rândul forțelor combatante a ieșit la iveală în timpul războiului hispano-american. O serie de dezastre logistice erau simptomatice pentru o organizare confuză, lipsită de o conducere profesionistă. Un raport elaborat după război considera deplorabil faptul că serviciile armatei erau conduse într-o manieră care nu se potrivea unei corporații.

Root a identificat ca problemă principală lipsa de coordonare între variatele sectoare ale armatei. El dorea să-i facă pe diverșii șefi din armată responsabili și în contact cu problemele. Prea mulți șefi, se plângea Root, „s-au înrădăcinat în fotoliile lor de la Washington." Administrarea armatei a fost reorganizată; a fost înființată o Academie Militară; și, printre multe alte inițiative, a fost creat un Stat Major.

Inițiativele lui Root au fost identificate mai târziu de către Peter Drucker ca fiind „prima aplicare conștientă și sistematică a principiilor de management." În esență, aceasta a însemnat a repune conducătorii și sistemele în contact cu oamenii.

Cele mai importante lecții

Conducătorii trebuie să fie în contact permanent cu oamenii lor. Liderii nu reprezintă nimic dacă nimeni nu vine după ei. Oamenii talentați sunt motorul succesului și reînnoirii firmelor și al națiunilor. Dixit.

Note

[1] Drucker, Peter, *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954.

[2] Tichy, Noel, și Sherman, Stratford, *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Currency Doubleday, 1993.

[3] Tichy, Noel, „The mark of a winner", *Leader to Leader*, trim. III 1997.

[4] Tichy, Noel, și Sherman, Stratford, *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Currency Doubleday, 1993.

[5] Vicere, Albert, și Fulmer, Robert, *Leadership by Design*, Harvard Business School Press, 1998.

[6] Pascale, Richard, *Managing on the Edge*, Simon & Schuster, 1990.

[7] Porras, Jerry, și Collins, James, *Built to Last*, Century, 1997.

[8] Pascale, Richard, *Managing on the Edge*.

[9] Pascale.

11 Galeria rușinii

Perfecțiunea nu este posibilă, mai ales în lumea afacerilor, unde teama și eșecul pândesc după fiecare colț. Ciudat, cele mai proaste decizii sunt iremediabil legate de cele mai bune. Undeva, există întotdeauna cineva care pierde. („Dacă vrei să găsești orice fel de decizii proaste, citește Raportul anual AT&T. În fiecare an, chestia asta funcționează", m-a sfătuit cineva caustic.) Trebuie să te aștepți întotdeauna la o lovitură. Dar dacă nu ești pregătit să pierzi, nu poți să câștigi.

Galeria rușinii #1

În 1899, Asa Candler a vândut drepturile de îmbuteliere pentru Coca-Cola lui Benjamin Thomas și Joseph Whitehead pentru 1$. Candler a crezut că băutura lui va fi vândută la dozator. Lui i-a scăpat acest pont, dar nu și altora.

Galeria rușinii #2

Apple a refuzat să permită copierea produselor sale. Apple credea că singurul mod de a asigura calitatea produselor sale era să păstreze controlul complet. Mai târziu, această viziune a inclus sistemul de operare Macintosh. Ani de zile, firma a refuzat cu hotărâre să licențieze sistemul său de operare Apple Mac altor producători. Aceasta însemna că oricine dorea sistemul de operare prietenos al lui Apple trebuia să cumpere un computer Apple. Era o strategie ce părea de bun simț, dar numai după vechile reguli ale jocului. Problema firmei Apple ca model de afaceri și strategie era aceea că se afla doar la o generație depărtare de dinozaurul computerelor, IBM.

William Halal de la Universitatea George Washington spune: „Dacă Steve Jobs și John Sculley ar fi înțeles potențialul unei platforme software standardizate, ar fi putut să dețină acum monopolul de care se bucură Microsoft. Iar Macintosh este un sistem mai bun. Aceasta ilustrează impactul negativ imens pe care-l poate avea o decizie."

Galeria rușinii #3

Pentru a recunoaște adevărul, Apple iese în evidență în această Galerie a Rușinii. Cum faci să dai greș? Să luăm câțiva ani din viața firmei Apple la începutul deceniului '90. Greșelile urmează dezastrului la fel de ușor ca atunci când triumful urmează după triumf. Firma a pierdut un drept de autor într-un proces cu Microsoft. În 1993, Apple a lansat așa numitul „asistent personal Newton". Newton a căzut și președintele John Sculley a părăsit firma. În 1995, era din nou ultima șansă. Apple a lansat noile sale computere portabile (laptop), dar a fost nevoită să le retragă de pe piață după ce două au luat foc. Profiturile au scăzut cu 48%. Prin 1996, cota de piață a firmei Apple scăzuse la 5 procente, comparativ cu 20 de procente în timpurile bune. Noul șef al executivului, Gil Amelio, a rezistat pe funcție 500 de zile. Amelio l-a adus înapoi pe Steve Jobs și apoi și-a pierdut slujba. În tot acest timp, Apple n-a prea luat nici o decizie grozavă.

Galeria rușinii #4

„Ce-ar fi să vorbim despre o decizie proastă care a condus la o decizie bună?" întreabă cunoscuta somitate a managementului, Warren Bennis. „Mă gândesc la modul în care Xerox a respins primul computer personal și i-a permis lui Jobs să-l fure, practic i l-a dat în mână. Acel furt îndreptățit a condus la vânzarea în masă, pentru prima dată, a computerelor personale, iar Jobs a făcut-o la lumina zilei." Centrul de cercetare PARC al firmei Xerox avea tehnologia, dar firma fie nu a avut dorința s-o folosească, fie nu a văzut ocazia ce deriva din această tehnologie.

Galeria rușinii #5

Nu numai Xerox a pățit asta. „În mijlocul deceniului '90, cineva a venit la mine cu o idee pentru ceea ce avea să fie în esență computerul personal", recunoaște Gordon More de la Intel. „Eu personal nu am văzut nimic folositor în acea idee, așa că nu ne-am mai gândit la ea." În schimb, Intel s-a descurcat destul de bine în alte domenii.

Galeria rușinii #6

Un mare entuziasm a fost stârnit în anii '90 de minusculele cristale de mangan, niște umile cristale roz care au dus la un război scump și de lungă durată între gigantul anglo-olandez Unilever și tradiționalul său rival, Procter & Gamble. Președintele filialei Unilever din Marea Britanie, Sir Michael Perry, l-a numit mai târziu „cel mai mare regres de marketing pe care l-am văzut."

În timp ce P&G și Unilever s-au luptat într-o concurență acerbă timp de multe decenii, competiția dintre ele s-a bazat pe un fel de concept corintian de bună sportivitate. Această competiție a început să se lămurească în februarie 1994, când Unilever a lansat în trei țări europene noii săi detergenți Omo Power și Persil Power. Planul de marketing prevedea o lansare foarte rapidă și scumpă în 11 țări europene, într-o succesiune rapidă.

Unilever susținea că noul produs (vândut tot sub numele Omo și Persil în diversele țări europene) reprezenta un salt tehnologic uriaș. „Întotdeauna am știut că va începe o revoluție în domeniul spălatului. Dar nu ne-am așteptat să pornim un război", se observa mai târziu într-o declarație venită din interiorul firmei.

Cristalele esențiale din produsele tip Power erau cele de mangan. P&G a testat manganul și a constatat că atacă țesăturile și accelerează decolorarea. Ca urmare, a oprit cercetările. Cu toate acestea, Unilever a continuat oarecum la noroc, sperând optimist că va găsi în final o soluție pentru aceste probleme. Și a crezut că a găsit soluția: în noile produse, manganul era folosit drept catalizator pentru a spori puterea de curățare a detergentului.

Lansarea noului produs părea că i-a oferit lui Unilever saltul înainte de care avea nevoie. Noul detergent al firmei P&G, Ariel Future, nu era programat să fie lansat înainte de sfârșitul anului 1994. Detergentul Power se prezenta ca fiind foarte eficient la înlăturarea petelor. P&G a început să cerceteze rapid ingredientele noului detergent Unilever. Cercetările au arătat că noile produse Power făceau găuri în țesături după

spălări repetate. „Numai Ariel spală atât de bine fără să afecteze țesătura", spuneau reclamele P&G din ziare. Dacă acesta nu era un subiect suficient de dispută, P&G a susținut de asemenea că manganul rămâne în haine, așa încât, chiar dacă erau spălate cu alți detergenți, efectul continua. Afirmațiile firmei P&G au aprins războiul.

La începutul lui iunie, Unilever a evidențiat creșterea cotei de piață în Marea Britanie ca dovadă clară că era pe cale să câștige războiul. Chiar și așa, Unilever a confirmat că avea în plan să reducă cantitatea de mangan din detergenții săi și făcea deja planuri pentru înlocuirea produsului în caz de dezastru. P&G a răspuns cu acuzații că și la o zecime din nivelele inițiale, manganul ar putea cauza o durată de folosire și o rupere anormală a hainelor spălate cu produsele Power.

Următorul front a fost deschis în iulie, când Unilever a spus că are un exemplar din proiectul de broșură de vânzări și o mostră din noul detergent P&G, Ariel Future, pe care P&G plănuia să-l lanseze în Germania în toamnă și, mai târziu, în restul Europei. Unilever a anunțat că examinarea broșurii și a mostrei au arătat că ofensiva P&G împotriva produselor Power era doar o problemă de răzbunare între firme. Unilever susținea că P&G a fost în sfârșit, învinsă.

Drept răspuns, P&G a susținut că Ariel Future „nu este o copie a produsului Unilever, ci un salt peste acest produs" și sublinia că nu conține mangan și că nu a produs nimic pe bază de mangan.

Prin august, bătălia s-a amplificat. Unilever a atacat. Firma susținea că produsele Power sunt mai puțin nocive pentru mediu decât produsele concurente. Reclamele P&G continuau să transmită cu încăpățânare mesajul: „Numai Ariel spală atât de bine fără să afecteze țesătura", însoțit de avertismente precum că acceleratorul pe bază de mangan poate lăsa reziduuri în haine care să continue deteriorarea țesăturii. Reclamele P&G au făcut ca Unilever să înainteze plângeri către Autoritatea de Standarde pentru Reclame, punând sub semnul întrebării rezultatele testelor și afirmațiile firmei P&G despre superioritatea detergentului Ariel.

În septembrie, acuzațiile și contra-acuzațiile au continuat cu accese în diverse rapoarte. Un raport al asociației consumatorilor olandezi critica detergenții Power, afirmând că țesăturile erau „deteriorate", conform testelor făcute de asociație.

În noiembrie, P&G și-a lansat noul produs, Ariel Future. După cum afirma P&G, produsul marca „un considerabil progres tehnologic în domeniul detergenților." Susținut de o campanie de reclamă la televiziune de 11,2 milioane dolari în Marea Britanie, Ariel Future a ajuns în magazine în ianuarie 1995. În aceeași lună, Unilever a anunțat că plănuia să lanseze un nou detergent purtător de drapel, New Generation Persil. Firma susținea că noul produs curăța mai eficient și deteriora mai puțin țesăturile față de Ariel Future. Încă mai important, nu conținea acele cristale roz.

Anunțând o creștere a profiturilor la 3,81 miliarde dolari în februarie 1995, Unilever mai anunța și pierderi de 237 milioane dolari sub formă de stocuri datorită războiului melodramatic al detergenților.

Galeria rușinii #7

Americanii ar vrea să te facă să crezi că Eli Whitney a fost primul susținător al producerii componentelor interșanjabile. De fapt, Whitney n-a fost primul. Fabricanții de ceasuri din secolul al XVIII-lea au înțeles posibilitățile deschise de piesele interșanjabile și la fel a făcut și Honore Blanc, un armurier francez din secolul al XVIII-lea. Blanc a aranjat chiar o demonstrație cu 1000 de muschete. Thomas Jefferson, care era atunci ambasadorul american în Franța, a trimis un raport în țara sa despre acest eveniment.

Curând, Blanc producea o mie de muschete pe an pentru Napoleon. Componentele interșanjabile însemnau că putea folosi forță de muncă necalificată pentru a construi arme. Guvernului francez nu i-a plăcut ideea. Guvernul a susținut că, pur și simplu, nu era practic sau de bun simț ca oamenii să facă numai o bucățică dintr-un produs. Manufacturierii cereau ca fiecare individ să lucreze întregul produs. Metodele de producție ale lui Blanc, un precursor al producției de masă, au fost stopate fără prea multă vorbă. Dacă i s-ar fi permis să meargă mai departe, probabil că Henry Ford s-ar fi numit Henri.

Galeria rușinii #8

În anii '70, gigantul japonez Matsushita a conceput aparatul video VHS și a luat decizia să licențieze tehnologia. Sony a conceput produsul mult superior Betamax, dar nu a reușit să licențieze tehnologia. Standardul mondial pentru aparate video a rămas VHS, iar Betamax este doar consemnat de istorie – și toate acestea din cauza unei licențe.

Galeria rușinii #9

Henry Ford a dat lumii producția de masă. El a oferit oamenilor mașini la prețuri convenabile. De asemenea, și-a plătit muncitorii cu 5$ pe zi. Pentru toate aceste motive, Henry Ford va rămâne în istorie. Dar a fost totuși numai un om și a făcut destule gafe de-a lungul drumului.

Una dintre cele mai notabile a fost decizia de a fabrica submarine. În 1917, când izbucnea primul război mondial și submarinele U distrugeau navele aliaților, Ford a anunțat cu solemnitatea cuvenită că ar putea „construi 1000 de submarine mici pe zi".

Marina era disperată și i-a cerut lui Ford să construiască navele de 200 de picioare Eagle. După cum era de așteptat, Ford a pus pe picioare imediat o linie de producție. În mai 1918, a fost înființată uzina sa de submarine; în iulie producea primul submarin Eagle. Obiectivul era să producă un submarin în fiecare zi, obiectiv mai degrabă modest, luând în considerație laudele anterioare ale lui Ford.

Navele Eagle nu prea erau de mare folos în lupta contra germanilor. Ford și-a închipuit, cu aroganța caracteristică și cu destulă prostie, că a face un submarin era ceva asemănător cu a produce automobile. Submarinul lui nu era etanș. El a ignorat cele mai bune creiere existente în Marină și s-a aventurat singur. În primul an au fost produse 17 submarine Eagle. În final, Ford a livrat al șaizecilea submarin și ultimul în 1919. Prin 1939, doar opt mai erau în uz. (Învățându-și lecția în domeniul naval, Ford s-a mutat în industria avioanelor în cel de-al doilea război mondial, cu rezultate mediocre.)

Galeria rușinii #10

Credința lui Thomas Edison că fierul poate fi extras din minereu cu concentrație scăzută l-a costat o mulțime de bani și a dovedit că a arunca bani buni pe lucruri proaste produce doar pierderi. În acea vreme, Edison era cel mai însemnat inventator al lumii. La sfârșitul anilor 1890, el a inventat lumina electrică, fonograful și o mulțime de alte produse care să facă viața mai bună. Ideea de a extrage fier din minereu de proastă calitate a fost ridiculizată de o publicație în editorialul său. A fost denumită „scrânteala lui Edison". Marele inventator s-a simțit ofensat și astfel a dat câștig de cauză editorialului. El a pompat bani în ideea sa. Din nefericire, deschiderea unei noi exploatări de minereu a condus la scăderea prețului fierului și visul lui Edison a dispărut în neant. Desigur, Edison a fost acela care a observat că geniul înseamnă în mare măsură capacitatea de a ști dacă ceva merge sau nu.

Galeria rușinii #11

Berea americană Schlitz se găsește acum doar întâmplător în grămada de butoaie purtând mărcile Budweiser, Miller, Molson și altele asemenea. Dar în 1974, Schlitz era a doua marcă de bere ca popularitate în America. Deținea 16% din masiva piață americană și părea destinată unei vieți lungi și confortabile. Apoi, producătorii de bere au introdus noul proces revoluționar de „fermentație accelerată la cald". Acest proces economisea bani și timp. Se prezenta ca un triumf pentru toți cei interesați. Berea avea același gust; ce altceva mai putea conta?

Din păcate, consumatorii nu aveau încredere în noul proces. Ei credeau că berea era sub nivelul calitativ pe care erau obișnuiți să-l aștepte. Gustul era același, dar consumatorii *credeau* că nu este același lucru. Cota de piață a firmei Schlitz a scăzut sub un procent, iar valoarea mărcii a scăzut de la 1 miliard de dolari în 1974 la aproximativ 75 milioane dolari în 1980.

Galeria rușinii #12

La începutul anilor '90, Hoover a desfășurat în Marea Britanie o campanie de marketing complet nechibzuită care a adus mari daune credibilității sale și a costat milioane de lire sterline. Ceea ce a părut la început o idee strălucită pentru a spori vânzările – prin oferirea unor zboruri gratis către Europa și Statele Unite oricărui client englez care cheltuia minim 160$ pe produse Hoover – s-a transformat într-un dezastru pentru firmă. Șefii de marketing de la Hoover au calculat greșit tenacitatea consumatorilor făcând ca promoția să devină mult mai scumpă decât se anticipase.

Problema nu a fost scoasă la lumină de firmă, care știa că valul plângerilor se tot ridică, ci de poveștile din mass media despre consumatori furioși care cumpăraseră produse Hoover, completaseră cererea pentru bilete de avion, după care nu au mai primit nimic de la firmă. Prima greșeală a fost amplificată de o serie de gafe ulterioare. Între acestea s-a numărat incapacitatea de a acționa suficient de rapid pentru a restabili încrederea clienților și o gafă de relații publice datorată comentariului unui manager de la Hoover, care a spus că era ridicol ca oamenii să aștepte ceva în schimbul a nimic.

În aprilie 1993, firma mamă din Statele Unite, Maytag, a anunțat o pierdere netă de 10,5 milioane dolari în primul trimestru, după ce a alocat un fond special de 30 milioane dolari pentru a acoperi costurile neprevăzute ale promovării prin zboruri gratis.

Galeria rușinii #13

Charles Goodyear (1800-1860) nu a fost unul dintre cei mai norocoși locuitori ai planetei. De fapt, el ar putea umple singur o Galerie a Rușinii. Nu numai că nu a fost un bun om de afaceri – ceea ce era perfect adevărat – dar a avut și un ghinion formidabil. El privea remarcabil de filozofic lipsa lui de noroc: „Viața nu ar trebui apreciată exclusiv după banii acumulați. Nu sunt dispus să mă plâng pentru că eu am semănat și alții au cules fructele. Un om are motive de regret numai dacă seamănă și nimeni nu culege."

Goodyear a conceput procedeul vulcanizării. Acest procedeu a transformat cauciucul dintr-un adeziv și un material greu de folosit într-unul care putea fi folosit pentru o imensă gamă de produse. Goodyear însuși a folosit cauciucul pentru mai multe scopuri decât sunt descrise de obicei. Printre multele sale experimente se numără pălării, veste și șireturi din cauciuc, bancnote și cărți din cauciuc. Goodyear credea în cauciuc, dar se mișca oarecum încet când era vorba de înregistrarea brevetelor și era cam neglijent în probleme de afaceri.

Cu greu a câștigat Goodyear ceva bani de pe urma inventivității sale strălucite. La un moment dat, el și familia lui trăiau în ceea ce rămăsese din fosta lui fabrică de cauciuc aflată în Staten Island. Ei își duceau zilele mâncând peștele pe care îl prindea Goodyear. Acesta a pierdut o mulțime de timp și bani încercând să reziste piraților lipsiți de scrupule care îi furau ideile. La un moment dat, părea că a câștigat. În 1852, Curtea Supremă a Statelor Unite a dat o hotărâre în favoarea lui Goodyear și a scos în afara legii orice alte încălcări ale drepturilor provenite din brevetele sale. Goodyear i-a dat bucuros avocatului său 15.000 de dolari, avocat care nu era altul decât Daniel Webster. Din păcate, încălcarea drepturilor sale a continuat, iar la moartea sa, Goodyear acumulase datorii de 200.000$.

Prin urmare, nu-i nici o surpriză că Goodyear Tire & Rubber Company, cea mai mare firmă din lume în domeniul produselor din cauciuc, nu are nici o legătură cu Charles Goodyear, în afară de faptul că i-a împrumutat numele. Firma Goodyear a fost întemeiată în 1898 de către Frank A. Seiberling. În prima sa fabrică, aflată pe malul râului Little Cuyahoga în East Akron, Ohio se produceau apărători pentru potcoave, cauciucuri pentru biciclete și căruțe, inele de etanșare pentru conserve, tulumbe pentru pompieri și chiar fise pentru pocher. Firma Goodyear a pornit încă de la început cu profit. Vânzările din prima lună s-au cifrat la 8.246$. Charles Goodyear ar fi alungat norocul.

Galeria rușinii #14

Nu o să menționăm reclamele populate cu broaște. Juriul încă nu a decis cât de ridicolă a fost acea campanie de reclamă. Dar ne vom ocupa de începuturile firmei Budweiser. Oricât de americană ar putea fi ca întruchipare, istoria firmei Budweiser ascunde un subtext categoric ne-american. Era în 1876 când Anheuser-Busch a hotărât să folosească numele Budweiser, după un sortiment de bere care se fabrica într-un loc numit Budweis, aflat undeva la granița Imperiului Austro-Ungar. Budweis a evoluat de

atunci în Ceske Budejovice, aflat în Republica Cehă. În timp ce numele și conducătorii săi s-au schimbat, acest oraș mic și-a păstrat tradiția de producător de bere. Într-adevăr, moderna firmă cehă Budejovicky Budvar are o istorie de 700 de ani. Ea se bucură de o piață locală solidă. Cehii beau bere cu un entuziasm de parcă ar fi apă de la robinet; consumul mediu de 160 de litri pe an și locuitor este cel mai mare din lume. Budvar înflorește și, spre marea supărare a lui Anheuser-Busch, are dreptul legal să folosească numele Budweiser în peste 40 de țări.

Disputa juridică între gigantul american („Regele berii", conform sloganului său) și piticul ceh („Berea regilor", conform sloganului său) face zarvă de decenii. Cehii rămân reclacitranți, hotărâți să nu cedeze și să nu ia dolarii oferiți. Din această cauză, în unele țări marca Budweiser este vândută sub numele Bud. Poate că este o situație iritantă, dar cine știe cât de mare ar fi fost succesul firmei Budweiser dacă ar fi ales alt nume?

Galeria rușinii #15

Unele decizii proaste se aranjează de la sine într-un final. Am cercetat deja modul cum una dintre cele mai proaste decizii din istoria afacerilor s-a transformat într-un triumf – cel puțin pentru acționari – dar un nenoroc și mai mare pândea după colț în cazul firmei Coca-Cola după ce a dat greș cu noua Coca-Cola (vezi Decizii grozave #32).

Achiziția dezastruoasă de către Coca-Cola a studiourilor Columbia Pictures în 1982 s-a dovedit a fi un coșmar managerial. Și cu toate acestea, a fost una dintre cele mai bune tranzacții din istoria afacerilor. Dacă luăm în considerare numai profitul, este dificil de găsit alta la fel. Doar câțiva ani mai târziu, Coca-Cola a vândut Columbia Pictures firmei Sony cu un profit de aproape 1 miliard de dolari. În 1997, când a decedat președintele firmei, Roberto Goizueta, Coca-Cola era evaluată la 145 miliarde dolari, comparativ cu 4 miliarde dolari când a preluat el firma. Goizueta a fost cel care a râs la urmă dovedind că norocul este de partea curajoșilor – chiar și atunci când mai dau greș.

Galeria rușinii #16

... Iar unele decizii greșite se repetă. În 1989, Sony a cumpărat Columbia Pictures. Părea că această tranzacție consolida rolul său de cuceritor japonez al lumii occidentale. S-a dovedit a fi una dintre puținele pete din istoria inovatoare a firmei Sony, alături de eșecul tehnologiei Betamax. În final, Sony a pierdut 3,2 miliarde de dolari în operațiunile sale în domeniul filmului. Chiar și așa, firma Sony din zilele noastre valorează 37 miliarde dolari.

Galeria rușinii #17

Chinurile firmei American Express merită atenție. O echipă de management aproape lipsită de funcționalitate, condusă de președintele James Robinson III, a adus serioase daune numelui de marcă Amex. Marea strategie a lui Robinson de a transforma compania într-un fel de supermagazin financiar a fost un eșec. În 1993, Robinson a fost înlocuit de către Harvey Golub, dar nu înainte ca subsidiara de brokeraj Shearson Lehman să fi pierdut un capital de vreo 4 miliarde de dolari înainte de a fi vândută.

Galeria rușinii #18

Unele decizii nu sunt greșite ca atare, dar fie nu sunt suficiente pentru situația în cauză, fie vin prea târziu. Criza petrolului din anii '70 și panica provocată printre firmele occidentale este un bun exemplu. „Decizia firmei GM de a produce automobile mai mici mă frapează întotdeauna ca fiind foarte semnificativă", spune William Halal de la Universitatea George Washington, autor al lucrării *The Infinite Resource*. „Eram consultant la General Motors de mulți ani și am auzit mereu despre încercările lor continue de a preîntâmpina criza energiei, despre care știau că se întrevede la orizont. Ei au alcătuit echipe dedicate pentru a studia problema de mai multe ori în cursul anilor '60 și '70, au introdus două sau trei automobile mici, au cercetat variante de combustibili, și așa mai departe. Dar atunci când embargoul petrolier impus de OPEC și-a arătat efectele, ei au strâns din dinți și au hotărât să reducă cu 500 kg greutatea fiecărei mașini pentru întreaga linie de automobile GM. Deoarece GM era centrul de putere al erei industriale americane, această decizie a schimbat în întregime modul american de a vedea industria automobilelor și a pus capăt vârstei inocenței, când se ignorase mediul și limitele sale.

Galeria rușinii #19

Să ne ocupăm și de IBM. În anii '80, computerele personale au devenit bunuri de larg consum, vânzându-se în mare măsură după preț. Anterior, consumatorii fuseseră atrași prin diferența de marcă oferită de IBM. Aceasta consta în siguranță în funcționare, încredere și calitate. La un moment dat, IBM câștiga 70% din profiturile aduse de industria computerelor în lumea întreagă.

Atunci când firmele și consumatorii individuali au realizat că PC-urile erau practic identice, nu mai exista nici un motiv să plătești mai mult pentru marca IBM. Marja de profit brut a firmei IBM a căzut de la 55% în 1990 la 38% în 1993. Restaurarea încrederii a zburat pe fereastră. Drept rezultat, copiile ieftine au coborât firma IBM din înălțimile măreție unde se aflase.

Marca IBM s-a clasificat a treia în lume în 1993; prin 1994, clasamentele de ligă îi acordau un scor negativ. „De douăzeci de ani, IBM era firma care stabilea agenda transformărilor din industria computerelor. Apoi, acest sector a fost antrenat de viziunea și strategia altor firme. Problemele firmei IBM nu se referă la implementare, ci la anticiparea viitorului", spune somitatea contemporană în strategie Gary Hamel.

Căderea firmei IBM oferă o lecție despre ceea ce nu trebuie să faci când lucrezi cu o marcă puternică. George S. Day de la Wharton a susținut că problema esențială în cazul căderii firmei IBM este aceea că a devenit „egocentrică". IBM s-a îndepărtat de clienții săi. Captarea și distribuția informațiilor de la clienți era slabă. Managerii superiori s-au îndepărtat tot mai mult de ceea ce se petrecea pe piață. (Un critic a comparat IBM cu o casă de producții muzicale condusă de surzi.)

În plus, centrele de excelență indiscutabile pe care le poseda IBM erau izolate între ele. Firma continua să mențină standarde superbe, dar îi lipseau orice mijloace de a livra această calitate înaltă pe o scară mai largă. De asemenea, IBM a început să se

concentreze pe reducerea costurilor, pentru a obține rezultate financiare pe termen scurt, în loc să se concentreze asupra evoluțiilor pe termen lung.

Day mai afirmă că IBM a căzut în ceea ce el numește „dorința nestăvilită de a servi fiecare client", de data aceasta la începutul anilor '90. Ca urmare, IBM a căutat să reechilibreze balanța, ascultând fiecare client. Rezultatul a fost confuzie și dezamăgire. La începutul anilor '90, IBM era la marginea prăpastiei. Marele Albastru, simbolul puterii firmelor americane, a înregistrat pierderi masive și părea prea rupt de realitatea pieței pentru a-și mai reveni.

Galeria rușinii #20

Înțelepciunea acestei decizii poate fi pusă sub semnul întrebării și discutată, dar nu există nici o îndoială asupra impactului ei. În anii 1880, Frederick Taylor a hotărât să măsoare timpul necesar pentru fiecare operațiune executată de muncitorii de la Midvale Steel Company, unde el era inginer șef. Aceasta a condus la crearea managementului științific și la preocupările din secolul al douăzecilea pentru managementul bazat pe măsurare.

Taylor a fost primul și cel mai desăvârșit partizan al managementului prin comandă și control. În cartea sa din 1911, *The Principles of Scientific Management (Principiile managementului științific)*, Taylor și-a expus calea spre îmbunătățirea performanțelor:

1. Găsește, să spunem, 10 sau 15 oameni (preferabil din firme diferite și din colțuri de țară diferite) care sunt deosebit de îndemânatici în a executa operațiunile analizate.
2. Studiază secvența exactă de operațiuni elementare sau mișcări pe care fiecare dintre acești oameni le fac în timpul lucrului, precum și uneltele pe care le folosește fiecare.
3. Studiază cu ajutorul unui cronometru timpul necesar pentru a realiza toate aceste mișcări elementare și apoi alege cel mai rapid mod de a face fiecare element de lucru.
4. Elimină toate mișcările false, mișcările încete și cele nefolositoare.
5. ... Asamblează în serii cele mai rapide și mai utile mișcări, precum și cele mai bune unelte.

După ce a identificat fiecare mișcare și acțiune implicată în realizarea unei operațiuni, Taylor a putut determina timpul optim necesar pentru a realiza o sarcină. Înarmat cu aceste informații, managerul poate aprecia dacă un lucrător își face munca bine.

Nu există nici o îndoială asupra impactului pe care l-a avut gândirea lui Taylor asupra unei audiențe mai largi. Mussolini și Lenin erau printre admiratorii lui, dar și mii de oameni de afaceri obișnuiți. Surprinzător, o conferință a lui Taylor ținută la New York în 1914 a atras o audiență de 69.000 de oameni. Managementul științific s-a răspândit în întreaga lume. Un inginer japonez a tradus cartea *Principiile managementului științific*; în Japonia, ea s-a numit *Secrete pentru eliminarea operațiunilor inutile și creșterea producției*. Cartea s-a bucurat de enorm succes în Japonia, vestind dorința japonezilor de a îmbrățișa cele mai moderne teorii occidentale.

Bune sau rele, morale sau nu, vederile lui Taylor privind viitorul industriei au fost exacte. „În trecut, pe primul loc era omul. În viitor, pe primul loc va fi sistemul", a spus el și așa a fost. Esențial pentru această metamorfoză a fost rolul managerului. Managementul științific a promovat rolul managerilor și a negat rolul lucrătorilor. Înarmați cu

informațiile lor culese științific, managerii erau cei care dictau condițiile. „Știință, nu metode empirice", a proclamat Taylor. Deciziile supraveghetorilor bazate pe experiență și intuiție nu mai erau considerate importante. Angajaților nu li se permitea să aibă idei proprii sau simțul responsabilității. Treaba lor era, pur și simplu, aceea de a executa sarcinile așa cum erau descrise de către atoateștiutorul manager. Problema este dacă managerii și-au justificat promovarea în centrul atenției.

Galeria rușinii #21

La sfârșitul anilor '60, ziarul britanic *News of the World* se afla în proprietatea familiei Carr, deținătoare a 27% din acțiunile firmei. Din nefericire, un alt sfert din acțiunile firmei se afla în mâinile unui verișor al familiei care voia să le vândă. Primul care a apărut pe scenă pentru a cumpăra acțiunile a fost Robert Maxwell.

Maxwell, ceh de origine, nu era un urmaș binevenit. Era tot ceea ce familia Carr detesta. Un naționalism supărător a ieșit rapid la suprafață. „Străinul acela", așa îl numeau cei din familia Carr pe Maxwell. Necazul lor era că nu s-a găsit nimeni din aristocrația engleză doritor să dea zor cu banii pentru foaia lor de scandal nerușinat. Nesperatul cavaler în armură strălucitoare care să-i salveze a fost Rupert Murdoch. Australianul a fost considerat oarecum mai puțin străin decât Maxwell, care trăia în Anglia de decenii, fusese membru al Parlamentului și câștigase Crucea Militară.

Prejudecata oarbă i-a oferit lui Murdoch intrarea în lumea ziarelor internaționale. Aristocrația engleză a strâns rândurile împotriva lui Maxwell și i-a urat bun venit lui Murdoch ca membru de onoare. Murdoch și-a jucat rolul strălucit. El a netezit un drum potențial dificil. Familia Carr s-a simțit în siguranță. Mișcarea măiastră a lui Murdoch a fost să-i ceară lui Sir William Carr să rămână președinte, iar nepotului său să fie co-director alături de Murdoch. Târgul a fost încheiat pe baza ipotezei că implicarea familiei Carr în operațiunile ziarului va continua.

Premiul a fost câștigat la Adunarea Generală Extraordinară care s-a ținut pe 2 ianuarie 1969 la Connaught Rooms, lângă Covent Garden din Londra. Maxwell i-a spus lui Murdoch că a prins „ un pește mare cu o momeală mică". De data aceasta, Maxwell nu exagera. Murdoch nu și-ar fi putut permite să facă o ofertă comparabilă cu cea a lui Maxwell, iar tranzacția a fost posibilă numai prin variate schimburi de acțiuni. În fapt, familia Carr a pierdut 4 milioane de dolari acceptându-l pe cavalerul lor în armură strălucitoare în locul lui Maxwell. Pentru Murdoch a fost o breșă norocoasă. Era tranzacția de care avea nevoie pentru a face saltul de la proprietar național de ziare la cea de rege al mass mediei internaționale. Aria sa de influență s-a extins peste noapte.

Curând după aceea, Murdoch i-a scris lui Sir William Carr informându-l că acel co-directorat nu putea fi susținut și că un nou președinte ar fi, de asemenea, o idee bună. După ce a promis să nu caute să ia în proprietate completă ziarul, șase luni mai târziu Murdoch a obținut controlul cumpărând acțiunile verișorului familiei Carr.

Familia Carr a pierdut controlul ziarului și 2 milioane de lire sterline – toate acestea datorită deciziei lor intolerante.

Index

A

Akers, John, 97
Allen, John, 66
Allen, Paul, 13
Allied Signal, 135
Amazon.com, 77
Amelio, Gil, 5, 141-142
American Express Company, 59, 147-148
Anheuser-Busch, 146
aparat de bărbierit Schick, 113
aparatul de fotografiat Polaroid, 113
Apple Computers, vii-xv, 4, 141
Argyris, Chris, 91
Armstrong, Arthur, 78
Arnold, David, 76
Asea Brown Boveri (ABB), 67
aspiratoare Hoover, 40
    promovare, dezastruoasă, 145
Auto-colante, 123
avansarea în carieră, 79
    vezi şi să reuşim (managementul carierei)
avantaj concurenţial, 87
    avantaje, trei grupe de, 87
    Bernays, Edward, 94
    forţe concurenţiale, cinci, 87
    Harvard Business School şi Harvard Business Review, 95
    IBM, 90, 97
    imperiul media al lui Rupert Murdoch, 98
    învăţare prin acţiune, 108
    lanţul de vânzări cu amănuntul Benetton, 101
    Liga Hanseatică, 111
    News Corporation, 98
    predominanţa naţională în competiţia globală, 107
    relaţii publice, 94
    Southwest Airlines, 105
    specializare regională, 108

B

Barbie şi Ken, păpuşile, 31
Barham, Kevin, 68
Barnays, Edward, 94
Barnevik, Percy, 67, 136
Bartlett, Christopher, 67, 73
Bass, 120
Benetton, Luciano, 101
Bennis, Warren, vii-xv, 141-142
Berkshire Hathaway, 60
Bernard, Sf., 73
Betamax contra VHS, 144, 147
Bethune, Gordon, 106
Bezos, Jeff, 77
Biserica Romano-Catolică, organizare, 73
Blanc, Honore, 144
Bloomberg, Michael, 10
Borch, Fred, 138, 139
Bossidy, Larry, 135
Bower, Marvin, 21-22, 22, 85
Branson, Richard, 18, 48, 66
Budweiser, bere, 146
Buffet, Warren, 60, 122
Burke, Jim, vii-xv, 64

C

Cable News Network, 50
Candler, Asa, 27, 141
capital intelectual, 30
Carlzon, Jan, 135
Carnegie, Dale, 79
Carrefour, 92
Cary, Frank, 13
cecuri de călătorie, American Express, 59
Chandler, Alfred, 73
cistercieni, organizare, 73
clasificări, 46
Coca-Cola, 40-42, 67-69, 99-100, 226
    drepturi de îmbuteliere, 141
cochilii de scoici ca monedă, 116
Coffin, Charles, 137
Cohan, Peter, vii-xv, 34
Cohen, Ben, 17
colectarea ştirilor, 9
Collins, James, vii-xv, 49, 127, 137
comunicare, 9
    ca o componentă critică a conducerii, 68
    conceptul „work-out" la GE, 88, 110
conceptul „work out" la GE, 88, 110
Conceptul Corporaţiei (Peter Drucker), 81

conducerea prin exemplu, 54
American Express Company, 59
Berkshire Hathaway, 60
Coca-Cola, 63
Johnson & Johnson, 64
controlul calității, 43, 114-116
Cordiner, Ralph, 131, 138
Coubertin, Pierre de, 58
Covey, Stephen, 79
Cowboy-ul Marlboro, 36
credințe, 91
vezi și conducerea prin exemplu
criza produsului Tylenol, 64
Crucea Roșie, 80

D

Davidow, William, 25
Davidson, Arthur, 42
Day, George S., 148
Dearlove, Des, vii-xv
decizie
componente, vii-xv
definiție, vii-xv
sisteme de sprijin, vii-xv
teorie, vii-xv
Decizii cheie de management, (Des Dearlove), vii-xv
Dell Computers, 74-75
Dell, Michael, 74-75
Deming, W. Edwards, 103
„descentralizare federală", concept de organizare, 73
dezvoltarea consultanței de management, 84
Diller, Barry, 47
Diners Club Card, 113
Disney Corp., 20, 47
Disney, Walt, 20
Donham, Wallace, 95
Drucker, Peter, 25, 26, 46, 73, 79, 81, 125, 138, 139
Du Pont, Pierre, 71, 116
Dunant, Henry, 80
Durant, William Crapo, 33, 71

E

Eisner, Michael, 47
Etica, 54
vezi și conducerea prin exemple

F

Făcut să dureze (Jerry Porras și James Collins), vii-xv, 49, 127
Feuerstein, Aaron, vii-xv, 54
„Firma", 21
Ford Motor Company, 125
producție de submarine, 144
Ford, Henry, vii-xv, 6, 30, 125
Fortune, 5, 21-22, 37, 46, 127
Fortune 500, 46
Fry, Arthur, 123, 126

G

Gale, Bradley, 121
Galeria Rușinii, 141
„Scrânteala lui Edison", 145
American Express, 147-148
Anheuser-Busch, 146
Apple Computer, 141
bere Schlitz, 145
berea Budweiser, 146
Betamax contra VHS, 144
Coca-Cola, 147
Ford Motor Company, producția de submarine, 144
General Motors, 147-148
Hoover (U.K.) promovare, 145
IBM, 147-148
Intel, 142
News of the World, vânzare, 150
procesul de vulcanizare inventat de Goodyear, 146
producția de masă, 144
Sony și Columbia Pictures, 147
Taylor, Frederick, și managementul științific, 149
Unilever contra Procter & Gamble, 142
VHS contra Betamax, 144
Xerox, 141-142
Garcia, Jerry, 34
Garett, Paul, 81
Gates, Bill, vii-xv, 4, 5, 13, 66, 132
gândire internațională, 19, 40, 80, 119, 122
Geneen, Harold, 70
General Electric, 48, 131, 136
conceptul „work-out", 88, 110
General Motors, 33, 71, 147-148
Gerstner, Lou, 47, 97
Ghekko, Gordon, 55, 116

Ghoshal, Sumantra, 67, 73
Gillette Company, 121
Gillette, King Camp, 122
Goizueta, Roberto, 45, 63, 147
Golub, Harvey, 24, 147-148
Goodyear Tire and Rubber Company, 146
Goodyear, Charles, 146
Gookin, R. Burt, 39
Grateful Dead, 34
Greenberg, Jack, 116
Greenfield, Jerry, 17
Guinness Breweries, 48
Guinness, Arthur, 48
guma de mestecat Wrigley, 117

H

H.J. Heinz, 39, 44
Haagen-Dazs, 16
Haas, Robert D., 57, 58
Haas, Walter, 56
Hadrian, 130
Hagel, John, 78
Halal, William, 141-142, 147-148
Hamel, Gary, vii-xv, 148
Handler, Ruth, 31
Harley Owners Group (H.O.G.), 42
Harley, William, 42
Harvard Business Review, 95
Hasbro Toys, 31
Hayek, Nicolas, 11
Headley, J.T., 85
Heimer, Claudia, 68
Heinz, Henry John, 39
Hewlett, Bill, 127
Hewlett-Packard, vii-xv, 113, 127
Holiday Inn, 119
Hoover, William H., 40

I

IBM, ridicarea, căderea şi revenirea firmei, 97
Ibuka, Masaru, 49
idei, 113
  Diners Club Card, 113
  Gillette, 121
  Holiday Inn, 119
  imprimantă cu jet de cerneală, 113
  International Management Group, 113
  troc şi comerţ, 116
Idei, Nobuyuki, 50
Iezuiţi, organizare, 73
Imperiul incaş, organizare, 69
imprimanta cu jet de cerneală Hewlett-Packard, vii-vx, 129
Inflexibilitatea, cauză a sinuciderii firmei, 7, 73, 119
informaţia, ca putere, 10, 77, 136
inovaţie, 126
Institutul Asiatic de Management, 96
Institutul Indian de Management, 96
Intel, 14
  eroare a firmei Intel, 142
International Business Machines (IBM), 13, 18, 47, 90, 97
  cădere IBM, 147-148
International Management Group, 113
Internet, 1, 34, 74-75, 77, 96, 97
intuiţie, 47
  Cable News Network, 50
  descriere, 48
  Honda Motor Company, 52
  înţelegere, 48
  reţea telefonică, 51
  Sony, 49
inventatori în industrie, 1
  Apple Computers, 4
  Haagen-Dazs, 16
  Microsoft, 13
  reclamă, 1
  uzinele Ford şi producţia de masă, 6
ITT, 70

Î

încredere, 129
îngheţata lui Ben & Jerry, 17
învăţare prin acţiune, 108

J

Jaffee, Sam, 87
Japonia care nu poate spune nu (Akito Morita şi Ishihara Shintaro) 78
Jobs, Steven, 4, 141-142
Jocurile Olimpice, 58
Johnson, William R., 40
Jones, Daniel, 104
Jones, Reg, 132, 136
jucării Mattel, 31
just-in-time, concept de producţie, 104

K

Kearney, A. T., 21-22
Kelleher, Herb, 105
Kotler, Philip, vii-xv, 25, 101
Kroc, Ray, 114
Land, Edwin, 113
lanțul de vânzări cu amănuntul Benetton, 101
Lapidoth, Jan, 136
Levi-Strauss, 55-56, 74
Lideri în tehnologie (Peter Cohan), vii-xv
Lienhard, John, 74
Liga Hanseatică, 111
Lindahl, Goran, 67, 68
Lorenzo, Frank, 106
Lowe, Janet, 88
Luce, Henry, 46

M

Machiavelli, Nicolo, 79
magia marketingului, 25
  ca esență a afacerilor, 25
  clasificări, 46
  Coca-Cola, 27, 44
  Fortune 500, 46
  General Motors, 33
  H.J. Heinz, 39, 44
  Harley Owners Group (H.O.G.), 42
  Hoover, 40
  Matsushita Electric, 29, 54
  Mattel/Hasbro, 31
  Nescafe, 44
  Philip Morris, 36
  Pizza Domino, 34
  reținerea clienților, 34
  Sears, Roebuck, 26
  Xerox, 34
Malden Mills, vii-xv, 54
management
  analiza XE, vii-xv
  ca o componentă a procesului de luare a deciziilor, vii-xv
  ca triumf al epocii noastre, vii-xv
  dezastrul managementului prin măsurare, 149
  înțelesul managementului, vii-xv
  luarea deciziilor, etapă critică a managementului, vii-xv
  model rațional pentru luarea deciziilor, vii-xv
  model sinoptic, vii-xv
  prin obiective, 82, 131, 138
  sisteme de sprijin pentru luarea deciziilor, vii-xv
  strategic, vii-xv
  teoria deciziilor, vii-xv
managementul calității totale, 104
managementul crizei, 64
managementul individual al carierei, 79
  vezi și să reușim (managementul carierei)
managementul la limită (Richard Pacale), 129
managementul mărcilor, 75-76
managementul prin rezultate (Peter Drucker), 82
managementul științific, dezastrul, 149
Managerul eficient (Peter Drucker), 82
Manz, Charles, vii-xv
Matsushita, 54
Matsushita Electric, 29, 60
Matsushita, Konosuke, 29
Matsushito, 85
Mattus, Reuben, 16
Maxwell, Hamish, 38
Maxwell, Robert, 150
mărimea firmei, 66
  vezi și supermodele
mărimea optimă a unei firme, 66
MCA, 30
McCormack, Mark, 113
McDonald's, 114
McDonald's, 114
McElroy, Neil, 75-76
McKinsey & Company, 21, 84
McNamara, Frank, vii-xv, 113
Merck Corporation, 56
Microsoft, 4, 13
Miles, Michael, 37-38
Mintzberg, Henry, xviii
Mitari, Hajime, 126
modelul Crotonville, 131, 138
modelul rațional de luare a deciziilor, vii-xv
modelul sinoptic, vii-xv
Moore, Gordon, 142
Morita, Akito, 49
Muller, Jacques, 11
Murdoch, Rupert, 98, 150
Myhrwold, Nathan, 66

N

Napoleon Bonaparte, 85
Nescafe, 38
News Corp., 98, 150
News of the World, vânzare, 99, 150
Nicholson, Nigel, 66
Nidetch, Jean, 1
numele face jocul, 18
    International Business Machines, 18
    McKinsey & Company, 21
    Walt Disney Co., 20

O

O firmă și crezurile ei (Thomas Watson Jr.), 91
O'Reilly, Tony, 40
Ohno, Taichi, 104
organizarea unei firme, 66
    vezi și supermodele
organizații religioase, 73

P

Packard, David, 25, 127
Palmer, Arnold, 113
Panasonic, 29
Pascale, Richard, 129
Pasiunea pentru excelență, (Tom Peters), 135
Patrick, John, 97
Paulucci, Jean, 126
Pemberton, John Styth, 27
Pepsi-Cola, 45, 63
Perrier, 65
Perry, Sir Michael, 142
Peters, Tom, vii-xv, 21-22, 66, 67, 84, 127, 135
Philip Morris, 36
Pizza Domino, 40
planificarea succesiunii, 136
Platt, Lew, 87
Polaroid, aparat de fotografiat, 113
Porras, Jerry, 127, 137
Porter, Michael, vii-xv, 87, 107
Postel, Rainer, 111
Practica managementului (Peter Drucker), 82, 125
Presley, Elvis, 83
previziune norocoasă, 47
    vezi și intuiție
Principiile managementului științific (Frederick Taylor), 149
Procter & Gamble, 75-76
    contra Unilever, 142
Procter, Harley, 76
producția de masă, 6
    respingere, 144
producție suplă, conceptul de, 104
Propunerea Unică de Vânzare, 1
puterea oamenilor, 124, 125
    3M Company, 126
    Ford Motor Company, 125
    General Electric, 131, 136
    Hadrian, 136
    Hewlett-Packard, 127
    Liniile Aeriene SAS, 135
    Root, Elihu, ca Secretar de Război, 139
    Semco, 133

R

reclamă, 1, 119
Reeves, Rosser, 2
Resursa infinită (William Halal), 147-148
rețea telefonică, 51
reținerea clienților, 34
Reuter, Julius, 9
Reuters, 9
Revans, Reg, 108
Robbins, Anthony, 79
Robinson, James III, 147-148
Roebuck, Alvah C., 26
Root, Elihu, numire, 139
Rosenwald, Julius, 8, 26

S

Saatchi, Maurice, 2
SAS, liniile aeriene, 135
să reușim (managementul carierei), 79
    Crucea Roșie, 80
    Drucker, Peter, 81
    Dunant, Henry, 80
    Napoleon Bonaparte, 85
    Peters, Tom, 84
    Presley, Elvis, 83
Schein, Ed, 131
Schick, Jacob, 113
Schlitz, bere, 145
„Scrânteala lui Edison", 145
Sears, Richard, 26
Sears, Roebuck, 8, 26
segmentarea ca piatră de temelie a marketingului, 33
Seiberlink, Frank A., 146
Semco, 133

Semler, Ricardo, 133
Sherman, Stratford, 136
Simon, Sir David, 47
simţ interior, a-l urma, 47
vezi şi intuiţie
sisteme de măsură şi monede, 116
Six Sigma, program la General Electric, 89, 131
Sloan, Alfred, 7, 33, 71, 89
Smith, Adam, 116
Smith, Roger, 33
Societatea lui isus (iezuiţii), organizare, 73
Sony, 49
şi Columbia Pictures, 30, 147
Southwest Airlines, 105
stabilirea standardului, 24
subcontractare, 101
Sull, Don, vii-xv
supermodele, 66
Amazon.com, 77
Asea Brown Boveri, 67
cistercienii, 73
Dell Computers, 74-75
General Motors, 71
Imperiul Incaş, 69
ITT, 70
Procter & Gamble, 75-76
Swatch, 11
Swope, Gerard, 137
Sylver, Spencer, 123

T

talentul personal este critic, 85, 89, 129, 132, 139
Taylor, Frederick, xiv, 7, 125, 149
Teerlink, Richard, 43
Thomke, Ernst, 11
Tichy, Noel, 89, 131, 132, 136
Time, 46
timp de respiro, înţelepciune, 113
Toyoda, Kiichiro, 18
Toyota, 18, 103
troc şi comerţ, 116
Turner, Ted, 50

U

Unilever contra Procter & Gamble, 142
universităţi ale firmelor, dezvoltare, 131
utilizarea mărcilor, 2, 32, 37, 60
Harvard Business School (HBS), 96

V

valori, 54
vezi şi conducerea prin exemplu
vânzare cu amănuntul, 8
VHS contra Betamax, 144
Virgin, 18, 48, 66
viziune, 7, 14

W

Wal-Mart, 92
Walkman, 49
Walt Disney Corp., 20
Waterman, Robert, 85; 127
Watson Jr., Thomas, 90
Watson Sr., Thomas, 18
Weight Watchers, 1
Welch, Jack, vii-xv, 48, 66, 67, 88, 131, 136
Wilson, Charles E., 33, 138
Wilson, Kemmons, 119
Womack, James, 104
Wood, Robert E., 8
Woodruff, Robert, 44
Wozniak, Steve, 4
Wren, Daniel, vii-xv, 71
Wrigley, William, 117

X

Xerox, 34
eroare a firmei, 141-142

Y

Young, John, 128

Z

Zeien, Alfred, 122
Zyman, Sergio, 63